

# ストラテジー(戦略)とは？

一番簡単に、  
Strategy = ガイドポスト

そのガイドポストは全社員を方向付けて、決定や振る舞いや  
リソース・アロケーションをガイドする。

勿論、差別化及び利益になるガイドポストが必要。

例:IBM

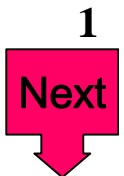
IBMのガイドポストは:

IBM = Reliability (信頼性) + Robustness (強壮性)

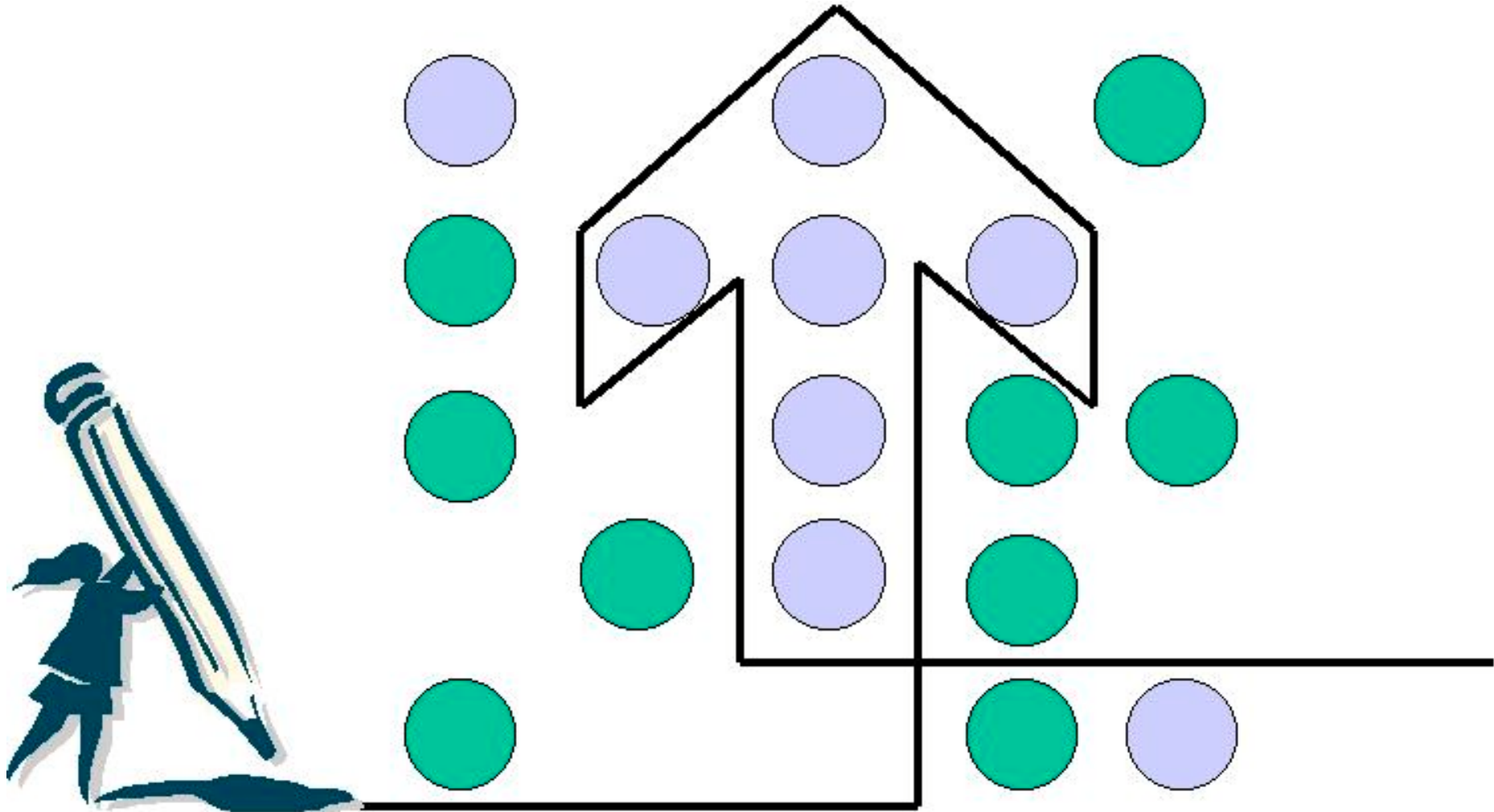
IBMのキーはサービスではない。

製品やサービスよりむしろ、IBM の実際の「提供物」は「Reliability + Robustness」。

それはストラテジレベルの考え方。



## 戦略の仕事 The Strategist



The Strategist

**カオスからパターンを見つける事。**

理想的に、誰も見つけていないパターン及び利益が出るパターン。

# 戦略の作成プロセス

## 戦略の作成プロセス

= Find (a 'pattern')

+ Create (a 'path' forward)

+ Learn (fast feedback)

= あなたの新しいアイデア

+ 戦略的な考え方 (質問する事及びパターンを見つける事).

+ 幅広く、多様な経験 (知識、直感).

+ ケーススタディーの知識 (他の人の経験).

+ 戦略フレームワークの知識 (Tools to help your brain).

# 戦略家の3つ質問

## 1) Where should we put our efforts (and why)?

戦略フレームワーク例：

- Positioning.
  - Industry attractiveness: five forces.
  - Generic strategies: Cost leadership, differentiation, or focus.
  - Portfolio-analysis matrix: cash cows, dogs, etc.
  - White Spaces.
  - Profit pools.
- 等

## 2) What do we bring to the table?

戦略フレームワーク例：

- Core Competencies.
  - Resource-based view (brands, know-how, relationships etc.).
  - Corporate Culture / DNA / Passions.
- 等

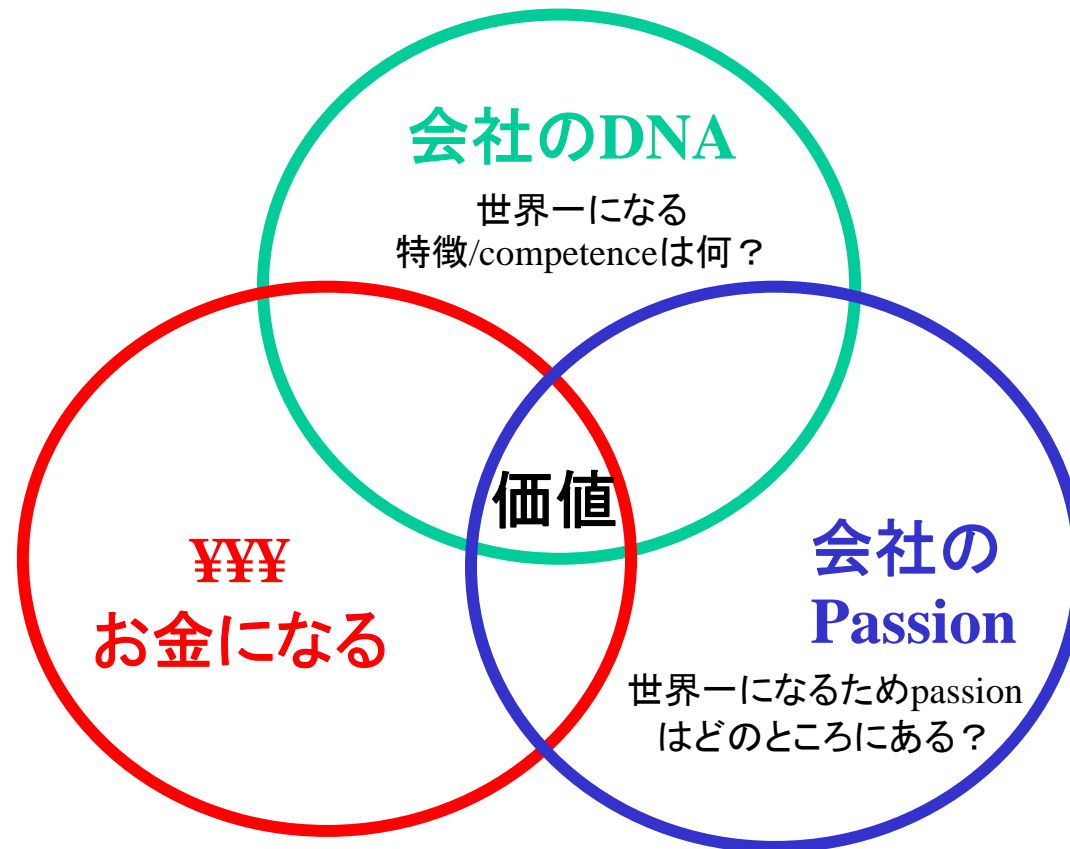
## 3) Do our capabilities suit our position?

戦略フレームワーク例：

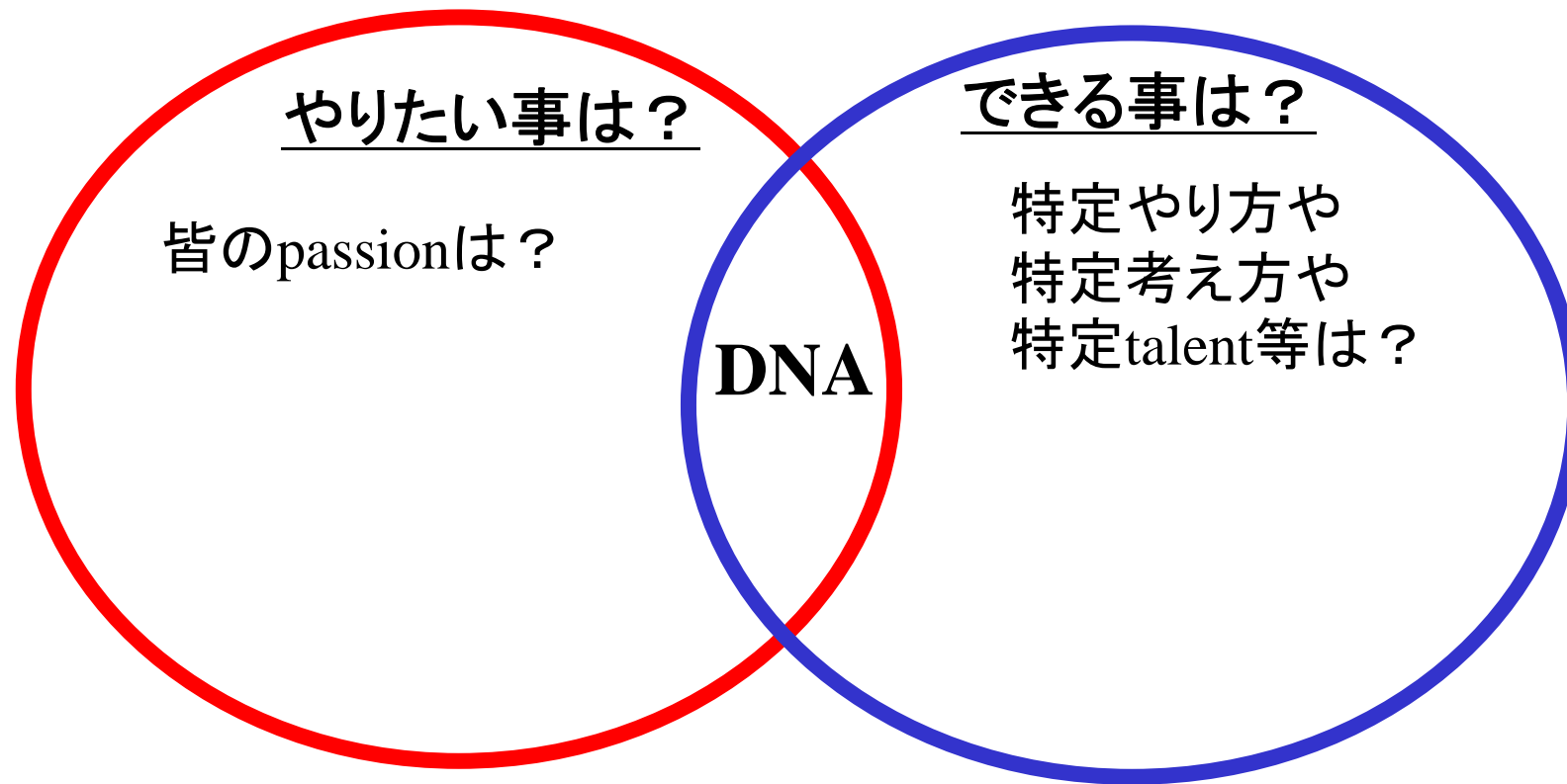
- Fit: system of activities.
  - 3 Circles: Passion, DNA, profitability.
- 等

## 戦略の第一ステップ — 付加価値の源泉

単なる顧客要求をフォローすれば、少しい付加価値がつけられるかもしれない。  
しかし、成功した会社(Sony, Honda, Intel, Kimberly-Clark etc.)を見れば、  
大きな付加価値／利益性の源泉はもっと深いところから：

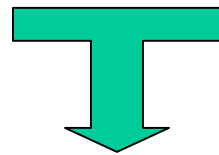


## 付加価値の源泉 — 会社「DNA」の活用



例えば:

技術的な問題が好き



複雑な問題が解決できる

複雑な技術的な問題のソリューションを提供する事できるかもしれない

6

Next

# Strategy = Difference

付加価値があるDifference = 付加価値がある差別化

差別化の源泉 = 考え方、やり方、会社のカルチャー、  
組織、価値観、振る舞い、マネージメント等。

**Strategy = No**

**Strategy = Trade-offs**

**Strategy = Discipline**  
**= 全て出来ない**

実際、Strategyに関して、  
「やる事」よりも、「やらない事」は非常に重要である。