

戦略とは？

皆がいつも困っているそうなので、
簡単に考えましょう：

戦略＝独自の「差別化、競争力、儲かる、付加価値」ストーリー

戦略を作る時、下記のような簡単な質問はチェックになる：

差別化ストーリーはどうなっているか？

競争力ストーリーはどうなっているか？

付加価値ストーリーはどうなっているか？

儲かるストーリーはどうなっているか？

戦略的なマインド

質問すること：

簡単に考えましょう。

私は8歳ぐらいから戦略的な分析を始めた（両親の教会等）。

勿論、8歳で私は「戦略」という言葉を知らなかった。教科書、戦略ツール、複雑な理論何かも知らなかった。いらぬ。上記のような簡単な質問（付加価値ストーリーはどうなっているか？）から始まる。

戦略を作る時、そのような簡単な質問から考えましょう。

視野：

しかし、その上、そのような質問を答えるため、広い視野(big picture)が必要。目の前のことだけではない。

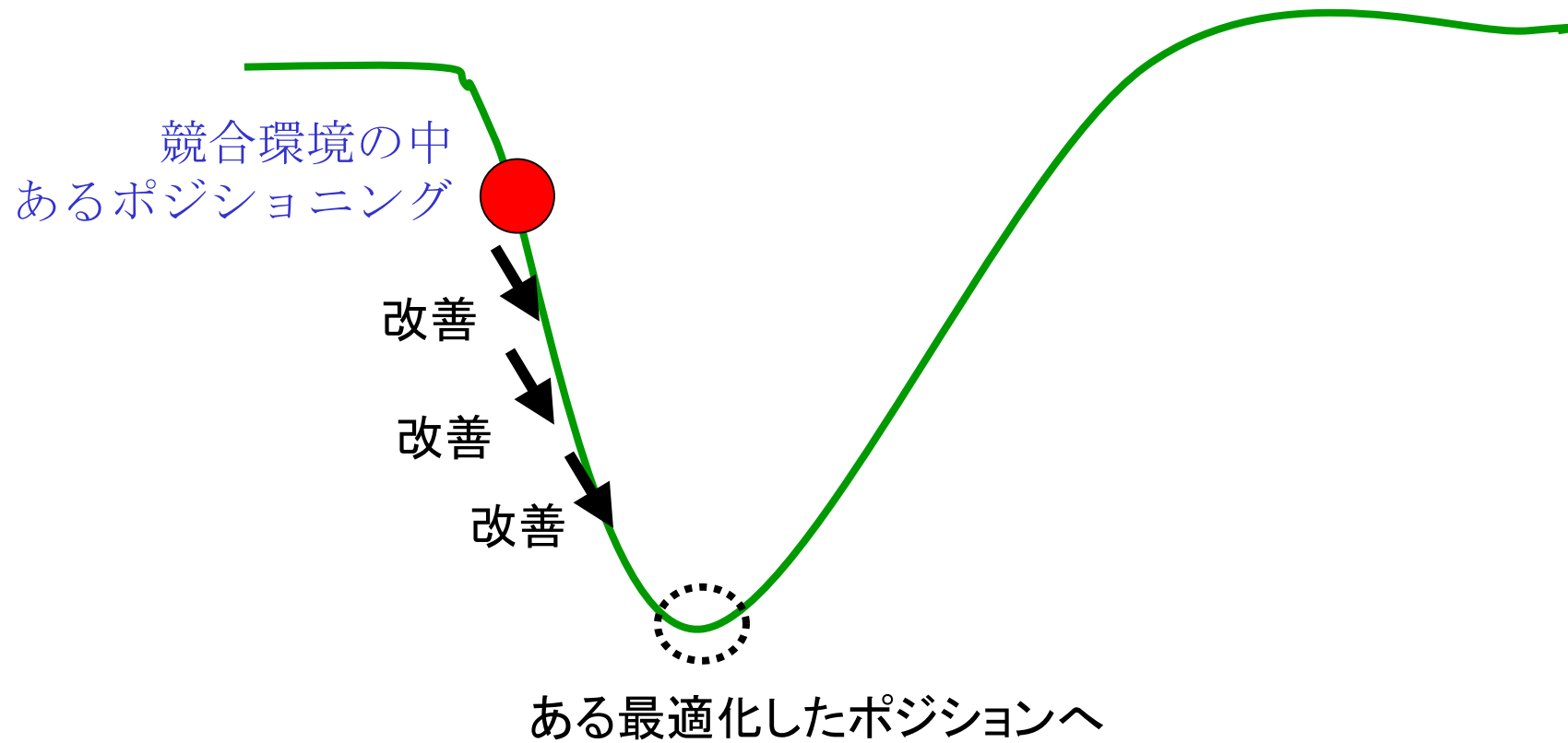
つまり、広い視野がなければ、何が「競争力」か、何が「差別化」か、あまり判断できない。

戦略や、ポジショニングに関して、これが現場中心の日本メーカーの短所。自分のチームの中、広い視野を見る役割に（広い視野似合う）一人をアサインすることが一つ簡単な対策。

（私は子供から（宇宙含む）とんでもない広い視野を持っていったので、両親がなかなか理解できなかった）

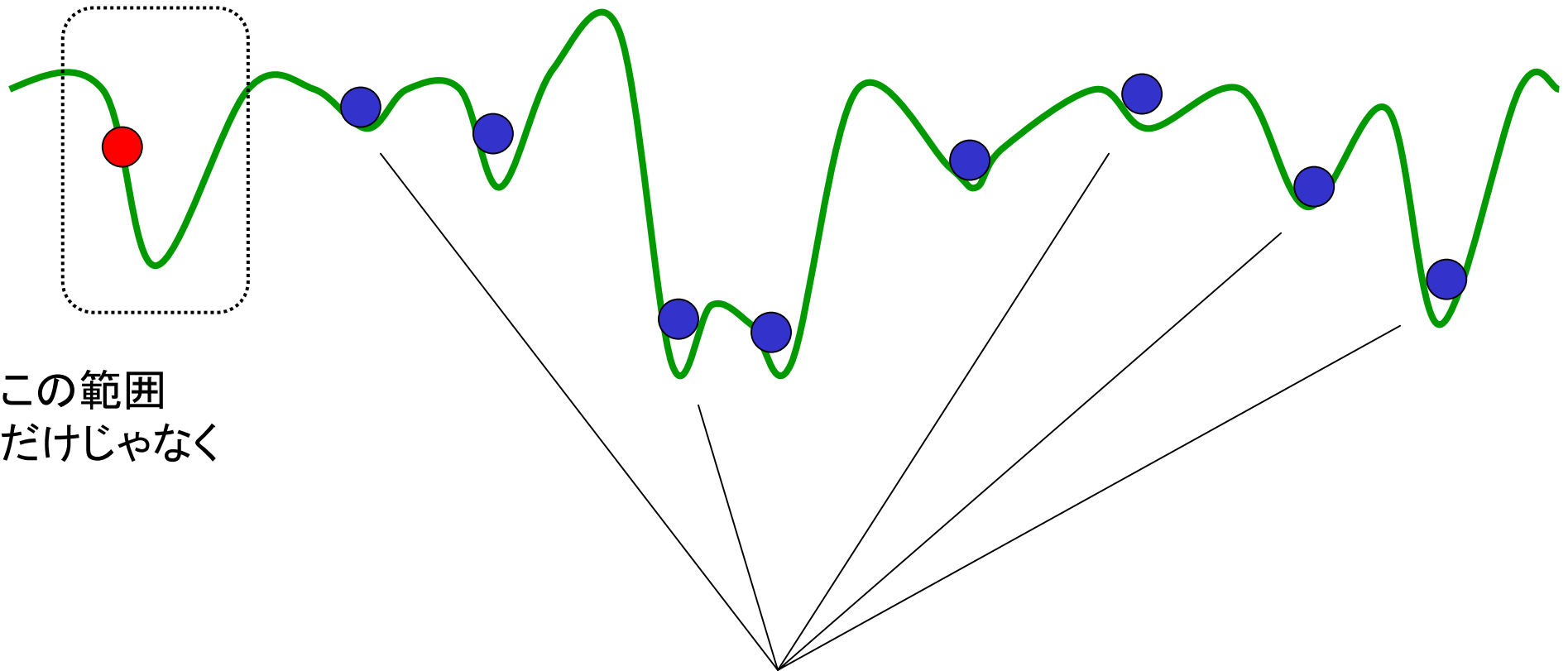
視野

〈戦略的なポジショニング〉



視野

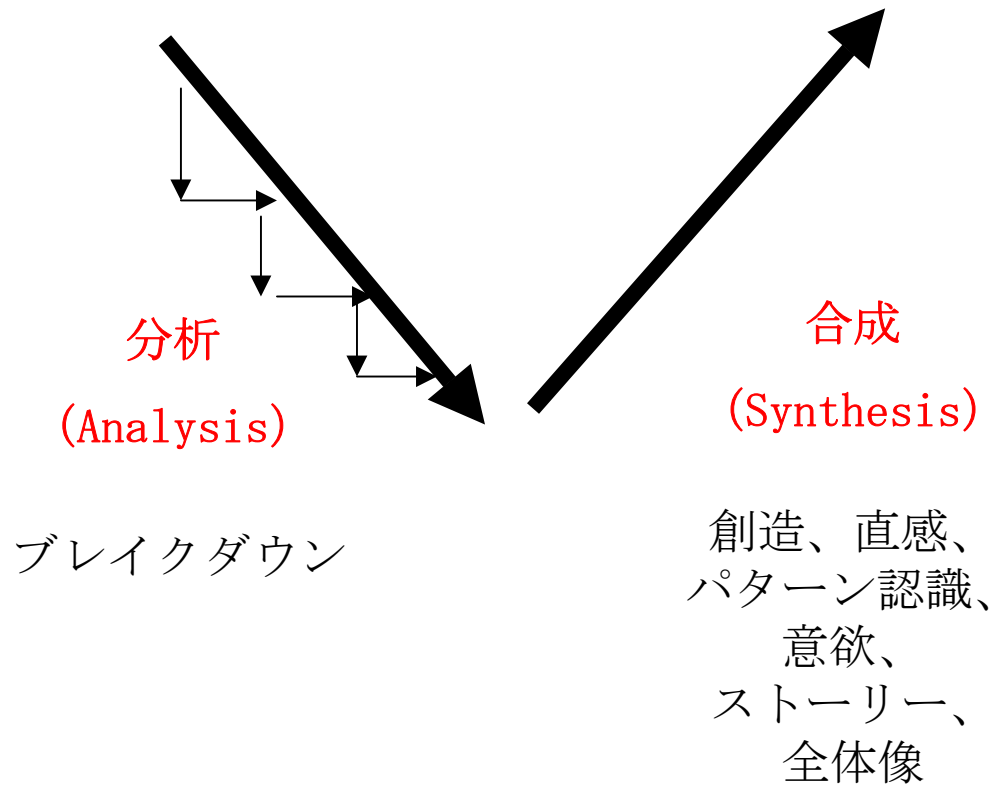
<戦略的なポジショニング>



この範囲
だけじゃなく

競合環境の中、
他のポジションも考慮しなければならない

戦略作りの2つ要素



残念ながら、通常、戦略の研修は主に「分析ツール」、「問題解決」等に注目している。本や、戦略コンサルタントもよく「分析」に中心している。しかし、戦略にならない。「分析」と「合成」の要素が必要。「合成」の取り組みのため、最初に書いたマインドや、視野が大事。

戦略分析ツールと言えば、注意が必要。

例えば、Porterの5フォースという競争環境ツールは環境をチェックするだけのツールで、戦略作りにあまり有効ではない。

実際に成功した企業を見れば、通常、厳しい競争、低い競争障壁にもかかわらず、成功した(Dell、Southwest航空、MediaTek等)。

独自モデルがあったから。

独自モデル自体が競争障壁になって、成功した。

従って、ツール使用の際、戦略的なマインドも必要。

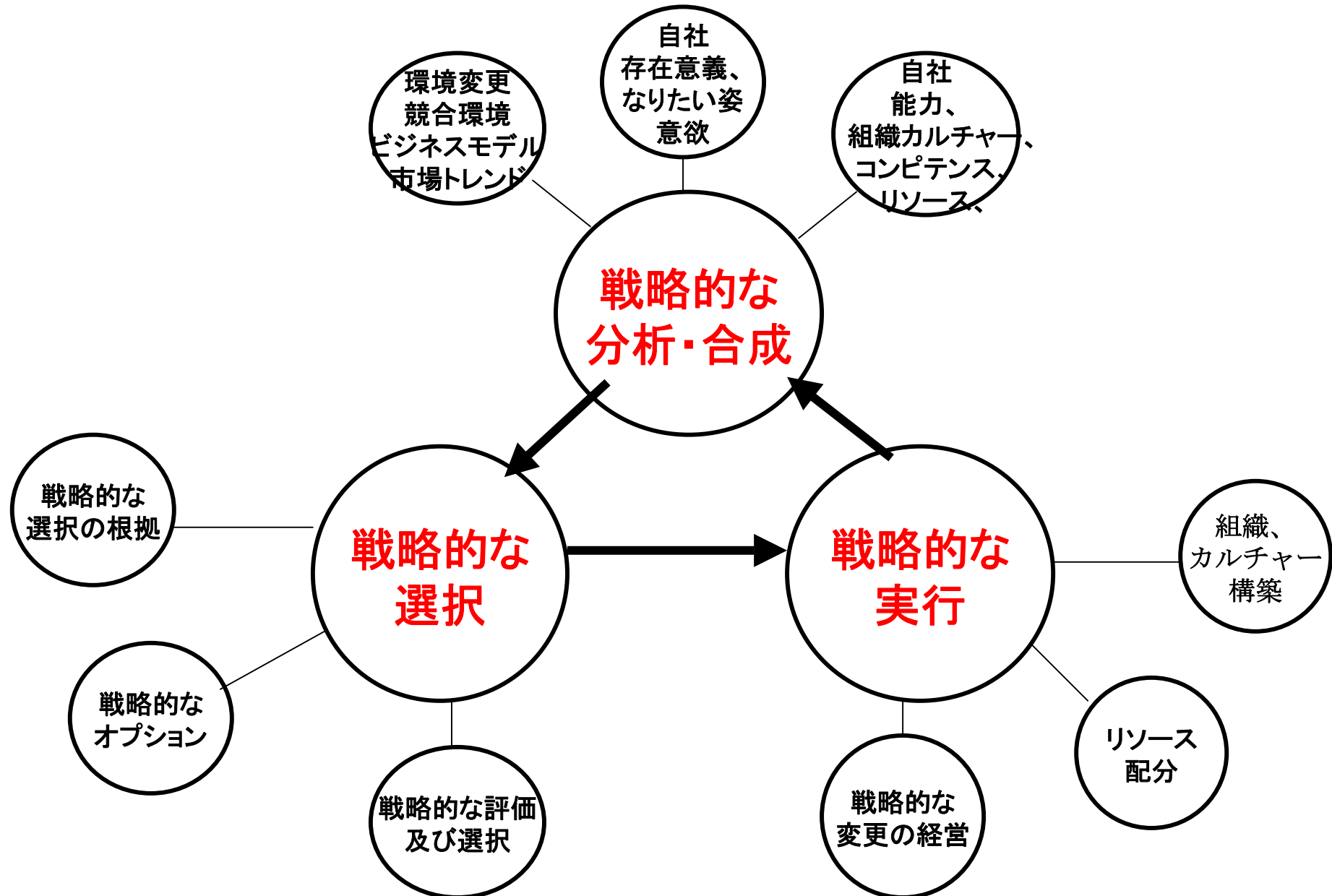
半導体装置を全然理解しなくて、私はツール(レンチ何か)を持って、ファブに入ったら、……怖いね。

そのように、戦略ツールの使用に注意が必要。

参考

戦略的な検討

戦略＝独自の「差別化、競争力、儲かる、付加価値」ストーリー



戦略＝独自の「差別化、競争力、儲かる、付加価値」ストーリー

戦略でないこと:

単なる「やりたいこと」は戦略ではない。

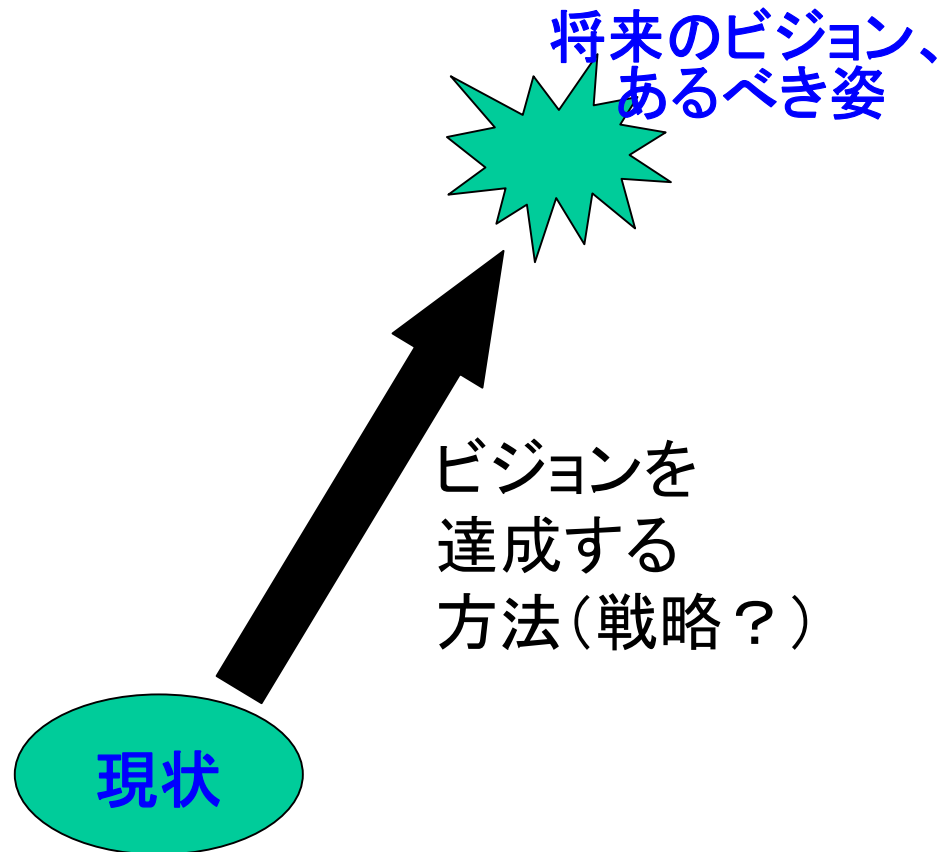
単なる「ビジョンを達成する方法」は戦略ではない(下記、参考資料)。

単なる「トップの決定」は戦略ではない。

単なる「強みや、コンピテンスを生かすこと」は戦略ではない。

参考

下記の画の使い方に注意が必要



- 1)対象企業：ベンチャーや、戦略ベースがある企業。
- 2)多くの場合、競争力、差別化、付加価値ストーリーが抜けているので、戦略というものにならない。

特に、市場理解が低くて、競争環境理解が低いの場合、
簡単にファンタジーになってしまう。

ベンチャー企業だったら、最初からビジョンを考えることが大丈夫かもしれない
しかし、既存大手の企業（特に問題がある企業）の場合、
ビジョンから始まるのが危ないので、この考え方をやめたほうが良いと思う
(下記、参考説明)。

参考

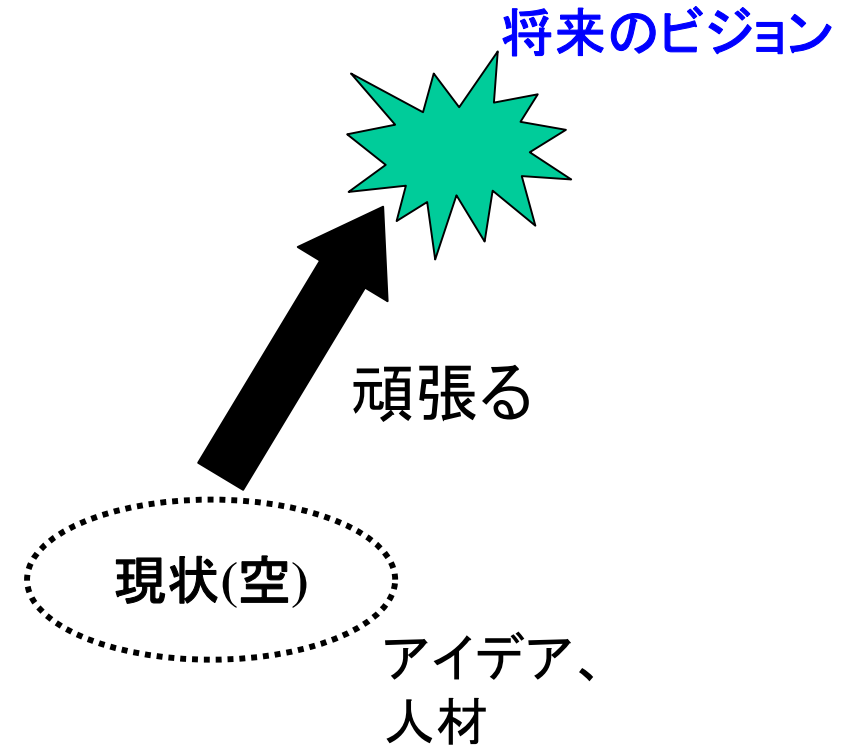
簡単に、企業状況の3種類がある

(1) ベンチャー企業

すべて企業がベンチャーとして始まる。
(失敗率が高い)

ゼロから価値観、カルチャー、
戦略的なストーリー等を導入。

最初からビジョンを考えることが
大丈夫かもしれない。



参考本：「ビジョナリーカンパニー」 (コリンズ)。

参考

簡単に、企業状況の3種類がある

(2) 戦略的なベースが明確ではない企業。

(日本大手電気メーカーのような組織)

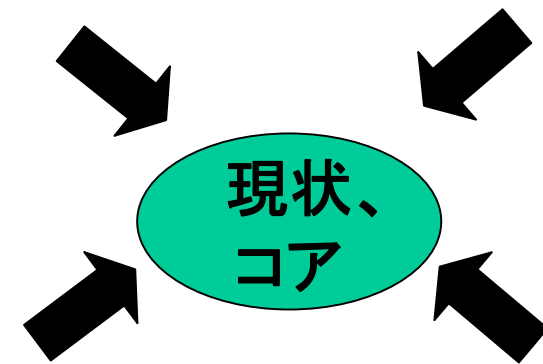
将来のビジョンを作ることが
あまり適切ではない。
歴史がある。既存のカルチャー、
コンピテンス、強み、弱みがあるから。

まず、現況をしっかりと理解して、
コアを再発見して、
戦略的なベースを見つける・作る。

つまり、「どこへ行くか」の前に変わらないもの（コア）を定義して、中心。
「コア」は世界ベストになるもの、
「差別化、競争力、儲かる、付加価値ストーリー」になるもの。

(残念ながら、多くの研修は前ページ(1)のような企業例を挙げるが、
(2)のような電気メーカーに似合う企業例があまり出てこない)。

参考本：「Good to Great」(コリンズ)、
日本語のタイトルは「ビジョナリーカンパニー2」だが、
ビジョンと関係ない。



コアへのフォーカス。
戦略的なガイド作り、
戦略的なベース作り

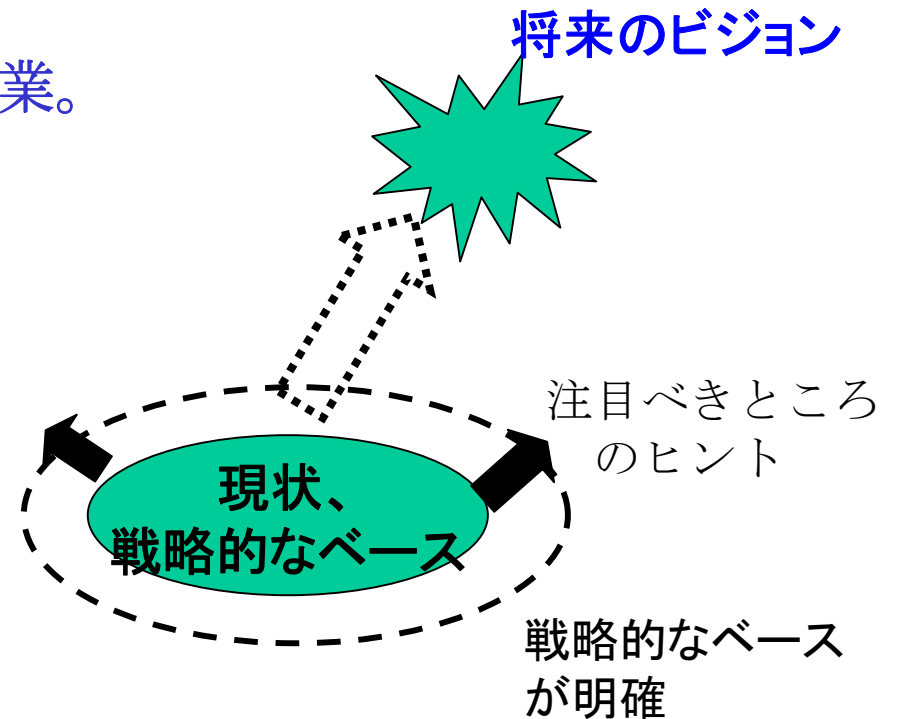
参考

簡単に、企業状況の3種類がある

(3) 戦略的なベースが明確である企業。

戦略ベースを持って、
そして、「どこに行きましょう」。

戦略的なベースを
分かったら、
注目すべきところや、方針を
見つけるかもしれない。
少なくとも、
次のステップのヒントを見つける。



少しずつ、戦略的なガイドを分かったら、次、ビジョンを考えても良い。

つまり、順番：

市場理解・競争理解 → そして、戦略 → そして、ビジョン