

■ 戦略研86thミーティング議事録

日 時：2012年6月2日(土) 14:00-17:00

場 所：東京・竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：「戦略構築のメカニズム ～戦略はどのように作られるのか～」

発表者：繁本将憲さん（戦略コンサルタント。戦略研／副代表）

参加者：参加者 13人（発表者除く）

（銀行員、財務コンサルタント、弁護士、会社員、公務員、大学生、
NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

代表挨拶：代表より挨拶、戦略経営研究会及び講師、講演の趣旨の紹介

サマリー：

架空の企業を題材として、企業内で戦略が作られる過程を疑似体験します（ケーススタディによる）。

参加者一人一人が架空の企業の社員となり、それぞれ異なる立場から自社の戦略について議論を行います。

今回ミーティングの狙いは、部門間のコンフリクトの中で全社の戦略が決まっていくという実際にありがちなケースを疑似体験することにより、参加者が幅広い視点を身に着けることです。

発表：

1. 企業にとっての重要テーマの変遷 ～戦略コンサルタントへの依頼傾向から～

①失われた10年 →企業へのリストラ圧力が強化

企業にとっての重要テーマ

- ・コスト削減
- ・儲からない事業から撤退したい
- ・業務の効率化を行いたい

コンサルティングテーマ

- ・コスト削減のための検討が中心
- ・短期的に効果を出せる提案が喜ばれる

②リーマンショック前

企業にとっての重要テーマ

- ・自社ならではの強みがあるのだが何に使って良いかわからない
- ・自社の強みを活かして新しい収益源を見付けたい

コンサルティングテーマ

- ・自社の強みを活かした新規事業開発

③リーマンショック後。現在

企業にとっての重要テーマ

- ・そもそも自社の強みは何か？ 強みなんてあるのか？
- ・今までの常識が通用しない
- ・今まで意識していた競合と違う相手が競争相手になっている
- ・強みの見直し、どの市場で生きていくか
- ・次の時代に生きていく術を見付けたい

コンサルティング

- ・これまでのアイデンティティを見直すことも含め、業態転換／戦略転換

ケーススタディ：

大手スポーツ用品メーカーのA社は、近々、日本市場における戦略を発表予定である。着実に日本市場でシェアを伸ばしているが同業のB社にはまだ勝てないでいる。CEOからの指示は対B社として勝てる戦略を打ち出してほしいというものである。

そこで、スポーツ用品市場のデータや、A社とB社の比較データに基づき、

- ①市場で勝つためのポイントは何か？
- ②どうすればB社に勝てるのか？

について議論を行う。

議論は次の3つの部門に分かれて行う。

商品企画部門（魅力的な商品を作るのがミッション。いまの商品にも自信を持っている）

セールス部門（年度ごとに売上目標がある。いまの販路（小売店）が大切）

マーケティング部門（比較的中長期の視点で考える必要がある。何か新しいことを始めるのに抵抗感がない）

議論は次の3段階で行う。

議論① 部門目標を設定する

議論② 全社戦略を設定するために、他の部門と議論を行う（衝突・対立）

議論③ 設定された全社戦略を部門戦略とする。その上で他の部門にフィードバックする

以上