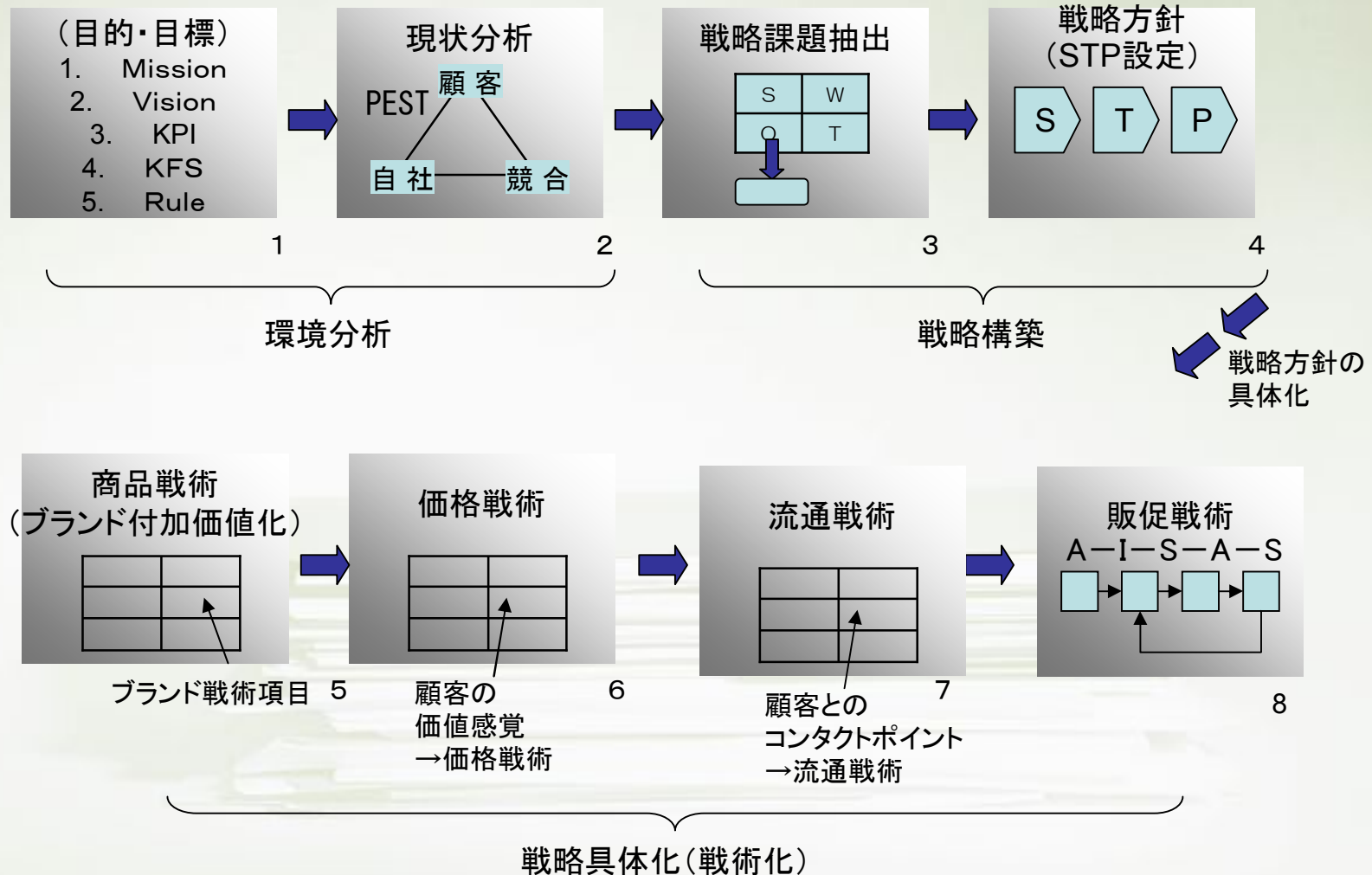
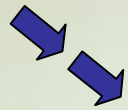


事業戦略の立案行程で  
戦略思考がどのように発揮されるかの検証  
(仮説メモ)  
071016

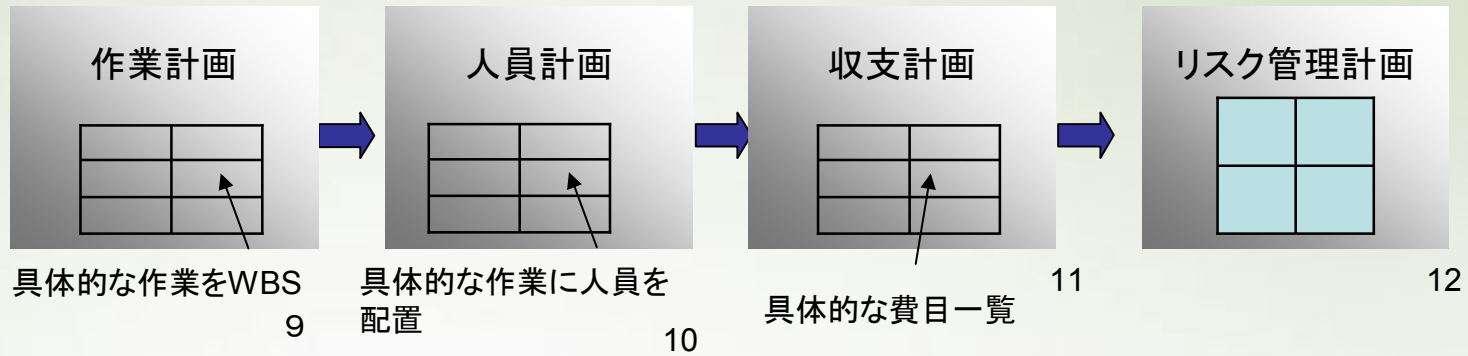


# 事業戦略のプロセス





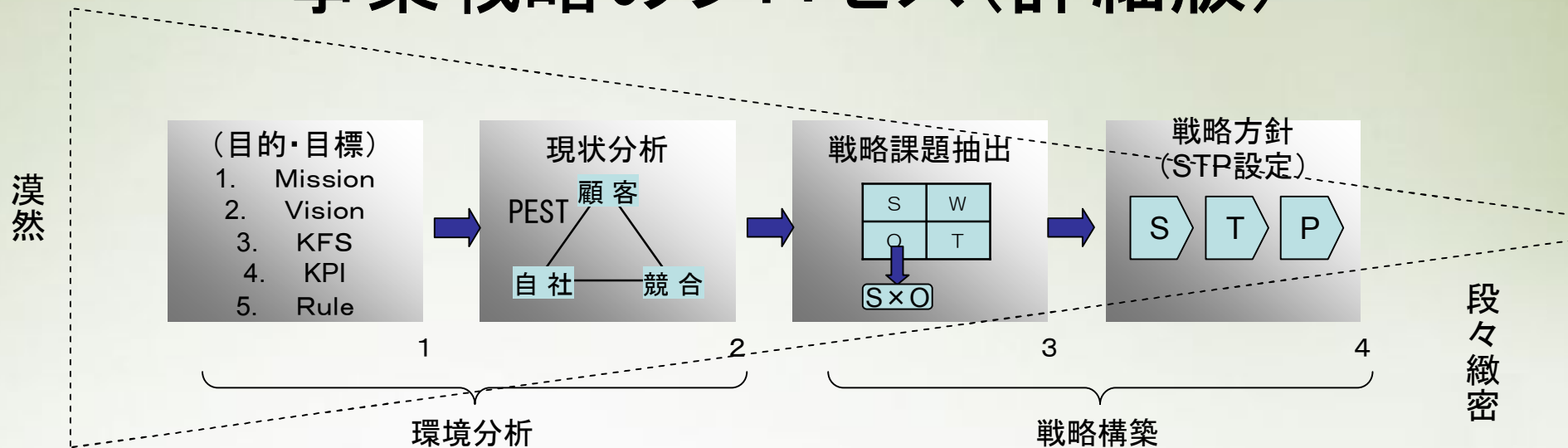
4P方針を  
ふまえて



戦略実行



# 事業戦略のプロセス(詳細版)



関係者全員が目的目標を共有する(ありたい姿)

1. 使命
2. 展望
3. 行動
  - ・ 必須行動 = 成功要因
  - ・ 評価軸
  - ・ 前提ルール

目的を達成するための現状(環境)をくまなく認識する

- 違ったアプローチで漏れをなくす
- ・ 巨視レベル(社会トレンド)から見る
  - ・ 微視レベル(営業)から見る

網羅的な現状から目的目標を実現するための投資対象を見つけ出す  
 最小投資Sで最大効果Oポイントを見つけ出す=課題  
 投資を阻害する弱点、脅威の克服

事業の対象となる市場を明確にする  
 市場範囲の限定 = セグメンテーション  
 市場の見える化 = ターゲティング  
 競争優位点の明確化 = ポジショニング

# 分析の要…

## おやつカンパニーのSWOT分析

<p>経営資源の強み・分析</p> <p>市場機会の機会と脅威</p>	<p>S(強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統あるブランドイメージ(ジャンクな食感という体験から形成)</li> <li>・他社が参入しにくいミニ・ニッチ市場を形成</li> <li>・一般食材をスナックにする圧縮技術</li> <li>・スピーディーな新製品投入</li> <li>・食の楽しさ、遊びコンセプトの提供</li> </ul>	<p>W(弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートブランドが十分に伝わっていない</li> <li>・ジャンク食品と健康志向食品をラインにもつ整合性</li> <li>・他の製造業並の、利益率の低さ</li> </ul>
<p>O(機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会全体のシングル化(個食化)</li> <li>・少子化・高齢化</li> <li>・食と菓子の境界消失(ビッグトレンド)</li> <li>・企業の信頼性重視</li> <li>・食育(LOHAS)</li> <li>・食材のグローバル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい菓子に近い食材による食事</li> <li>・新しいコーポレート・ブランドの創出→ミニニッチをたくさん創出する、食材菓子転換企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい</li> </ul>
<p>T(脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・菓子の選択肢の豊富さ</li> <li>・健康的要素を食材、菓子に求める傾向</li> <li>・企業の信頼性いかんで商品が決まる傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業メッセージの必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手流通のチャネル支配</li> <li>・加工技術は他企業も保有、参入障壁は小さい</li> </ul>

組み合わせが肝心  
組み合わせが創造力を必要とする  
↓  
強み中の強みを発見する  
(VRIO)

# 戦略構築の要…市場のリアライズ

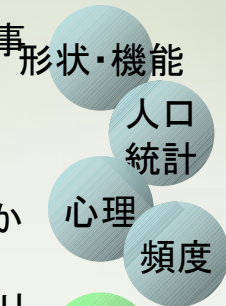
## 課題仮説

<p>経営資源の強み・分析</p> <p>市場機会の機会と脅威</p>	<p>S(強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統あるブランドイメージ(ジャンクな食感という体験から形成)</li> <li>・他社が参入しにくいミニ・ニッチ市場を形成</li> <li>・一般食材をスナックにする圧縮技術</li> <li>・スピーディーな新製品投入</li> <li>・食の楽しさ、遊びコンセプトの提供</li> </ul>
<p>O(機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会全体のシングル化(個食化)</li> <li>・少子化・高齢化</li> <li>・食と菓子の境界消失(ビッグトレンド)</li> <li>・企業の信頼性重視</li> <li>・食育(LOHAS)</li> <li>・食材のグローバル化</li> </ul>	<p>VRIO</p> <p>新しい菓子に近い食材による新しい食事シーンの創出</p> <p>ビッグトレンド</p>

## 課題仮説の検証

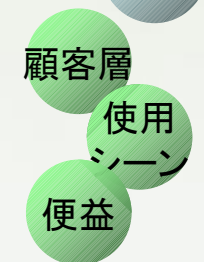
### セグメンテーション(市場化)

- ・新しい食事の移行しやすい顧客層の特定できるか



### ターゲティング(標的化)

- ・具体的にリアリティのある顧客層を選定できるか



### ポジショニング(差別化)

- ・ウイダーなどの商品と差別化可能か、集中市場を作れるか





# 戦略構築の要…成長シナリオの確保

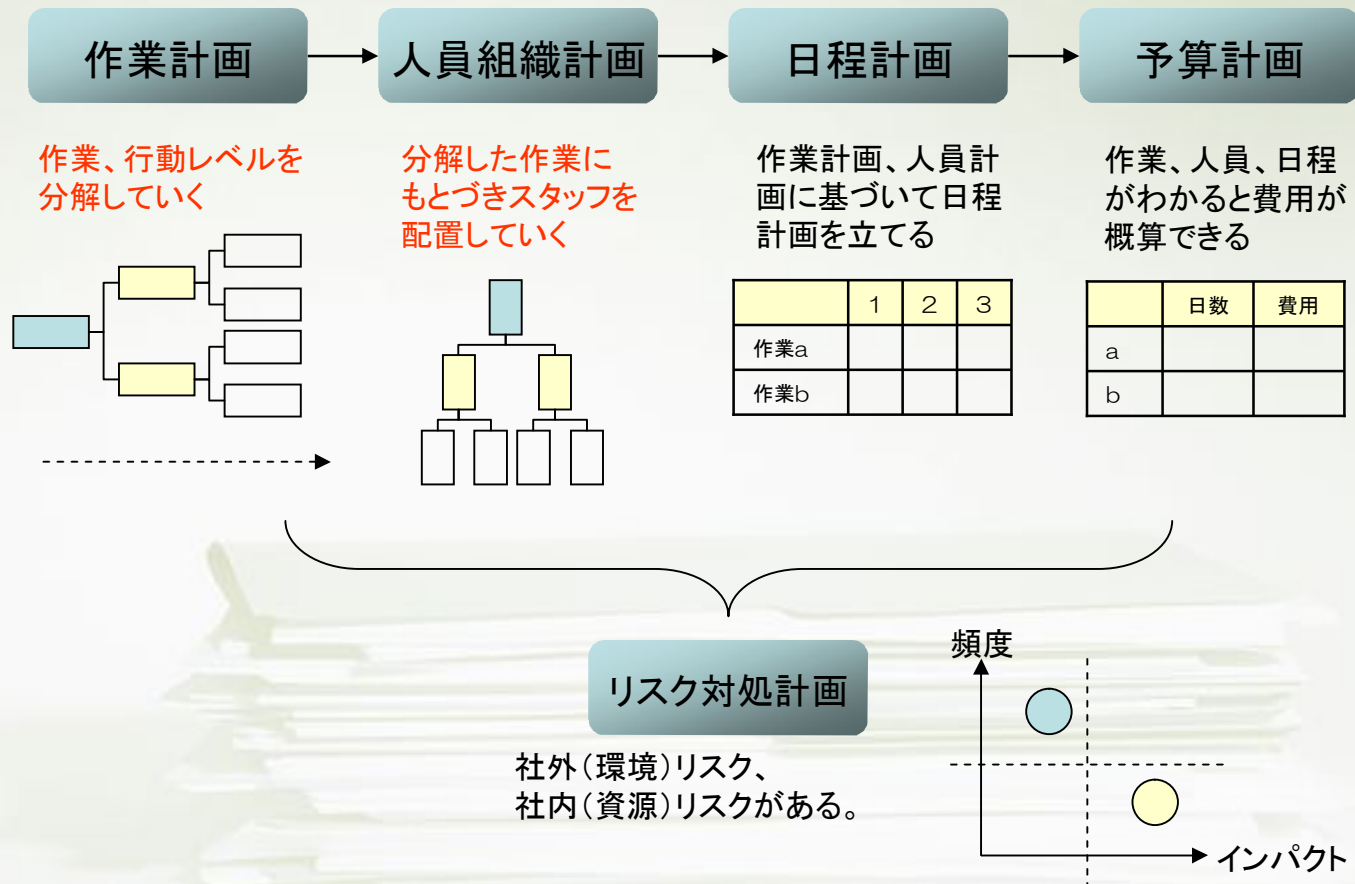
## 課題仮説

<p>経営資源の強み・分析</p> <p>市場機会の機会と脅威</p>	<p><b>S(強み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統あるブランドイメージ(ジャンクな食感という体験から形成)</li> <li>・他社が参入しにくいミニ・ニッチ市場を形成</li> <li>・一般食材をスナックにする圧縮技術</li> <li>・スピーディーな新製品投入</li> <li>・食の楽しさ、遊びコンセプトの提供</li> </ul>
<p><b>O(機会)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社会全体のシングル化(個食化)</li> <li>・少子化・高齢化</li> <li>・食と菓子の境界消失(ビッグトレンド)</li> <li>・企業の信頼性重視</li> <li>・食育(LOHAS)</li> <li>・食材のグローバル化</li> </ul>	<p>↓ VRIO</p> <p><b>新しい菓子に近い食材による新しい食事シーンの創出</b></p> <p>← ビッグトレンド</p>

## 課題仮説の検証

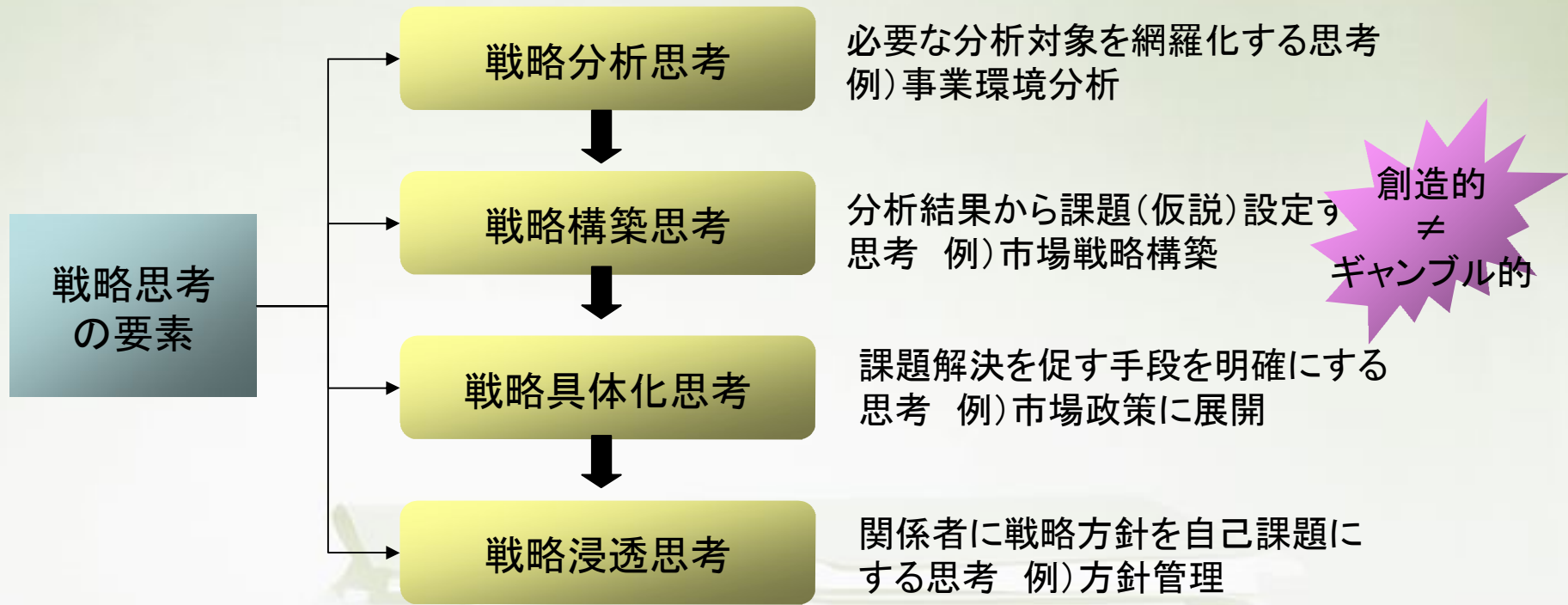
	既存商品	新規商品
既存市場	<p><b>浸透戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヘビーユーザー化</li> <li>・競合顧客の奪取</li> <li>・非ユーザーのユーザー化</li> <li>・既存市場の細分化</li> </ul> <p>成功率70%</p>	<p><b>製品開発戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品改良</li> <li>・新技術</li> <li>・バラエティ化</li> </ul> <p>成功率20%</p>
新規市場	<p><b>開拓戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺市場のとりこみ</li> <li>・対極市場のとり込み</li> <li>・新セグメントづくり</li> </ul> <p>成功率56%</p>	<p><b>多角化戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・水平多角化</li> <li>・垂直多角化</li> <li>・非関連多角化</li> </ul> <p>成功率9%</p>

# プロマネ流の実行管理が最も合理的





# 戦略思考の要素



大半は論理展開で結果を出すことができるが  
一部に感性的、経験的なものを有している = 誤差