

アタッカーズビジネススクール

創造的実務で役立つ戦略思考  
ー市場戦略の実務・思考ステップー

2007/05/18

末吉孝生  
takaosue@nifty.com

# 講師略歴

## 末吉孝生（すえよし・たかお）

- マーケティング・コンサルタント
- 株式会社末吉孝生事務所代表
- 神戸大学大学院経営学研究科にて組織心理学を研究。研究テーマは「問題解決型チームの生産性」。MBA取得
- 現在まで、心理学側面から論理思考、戦略思考を研究
- 15年にわたり大手電機メーカー、住宅メーカー、アパレルメーカー等のマーケティング戦略の立案・実行や戦略プロジェクトチームを支援してきた
- 30代後半でベンチャー企業に参画。広告ベンチャー、ITベンチャー、コンサルティングファーム等の取締役を経てコーチング会社を設立
- <http://takaosue.cocolog-nifty.com/>
- 主な論文、著作
  - 『マーケターの仕事術』（日本能率協会マネジメントセンター）
  - 『売り方から考えるヒット商品プラン』（翔泳社）
  - 『組織を変える！社員を変える！会社を変える！』（共著、中経出版）他

# 今日の話

1. 現場の戦略が否定される
2. 現場の戦略策定論
3. 戦略計画の「先」にあるもの
4. 結論
5. Q&A

# セッション1

- ✓ 現場の戦略が否定される
- 現場の戦略策定論
- 戦略計画の先にあるもの
- 結論

# 企業の戦略否定論者の声

- 三品和広さん（神戸大学大学院）

- 無責任に使われる戦略

- 部課長になると戦略ぐらい言えないと...強迫観念
      - 戦略を腹の底から意味がわかって使っていますか

- 成長戦略は常道だが...

- 成長は利益につながらない
    - 利益は節操、ポリシーによる?...ヒロセ、キーエンス、ウシオ

- 予想外な事件に即応し結果を出したことがつまり戦略ではないのか（「受動的戦略観」）



- 野田智義さん（NPO法人ISL代表）

- 戦略は後付の分析

- 状況、環境が違うのに過去のモデルを当てはめて喜んでよいのか
    - 後付モデルにあてはめて何がわかるだろうか

- なんだそんなこと俺でも考えつく...コロンブスの卵

- 全く新たな戦略発想を最初に思いつくことが難しい

- 「なんでもフレーム」ではなくプロセスがないか  
はないか



## 目から鱗... 野田さん、p44

- 「後付け分析に意味がないわけではない。だが後付けが金科玉条のようにもてはやされることに虚しさが伴う。すべての成功事例は成功してから華々しく紹介される。そこに取って付けたように戦略分析論がでてきて成功要因が分析説明される。しかし成功までのプロセスが解明されなければ、成功の複製を願う人にとって不十分ではないか」



# 両氏に共通する意見...

## (作り方) 何でも「戦略」になる？

- とりあえず大変そうなテーマには「戦略」という名前をつけてみる
  - 戦略→3, 4手先だろう、未来をつかむものだろう
  - 新発想だろう
    - 自社資源の解釈、敵さんが気づかないような
    - マーケットの変化、敵さんが気づかないような
  - 投資配分だろう
  - 組織再編だろう
- とりあえずSWOT書いてみる
- そもそも容れ物に問題がないか
  - 80年代の理論的フレームが市場に適応するかどうか



# お飾り、お守りか... (役割)

- 所詮机上の空論、あったらいい程度のお飾り
  - お飾りでもないよりマシ?という発想
- 中期経営計画、事業計画の前置き
  - 戦略のカレンダー化
    - 戦略計画は欧米も同じ
    - 機を見るに敏なりでないといけないのでは?
  - 先に行動ありきの説明の道具
  - 一方で、中期計画を作らない企業...セブン&アイホールディング等の例→「体質」

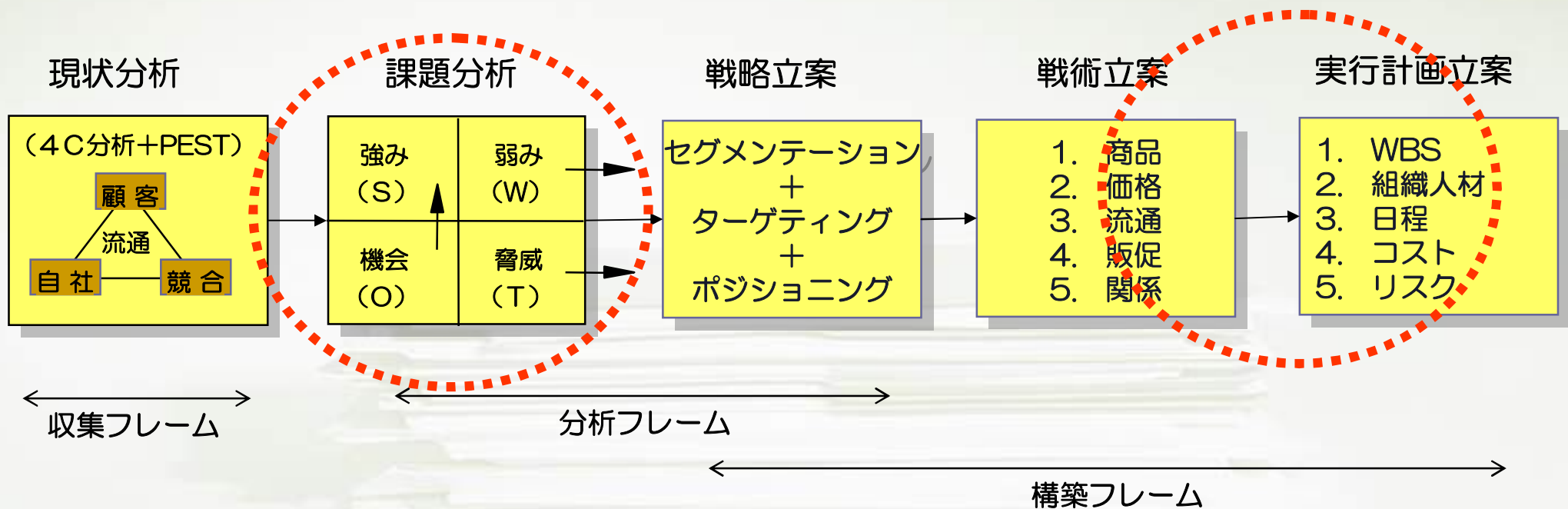
# セッション2

- 現場の戦略が否定される
- ✓ 現場の戦略策定論
- 戦略計画の先にあるもの
- 結論

# 現場の戦略策定論

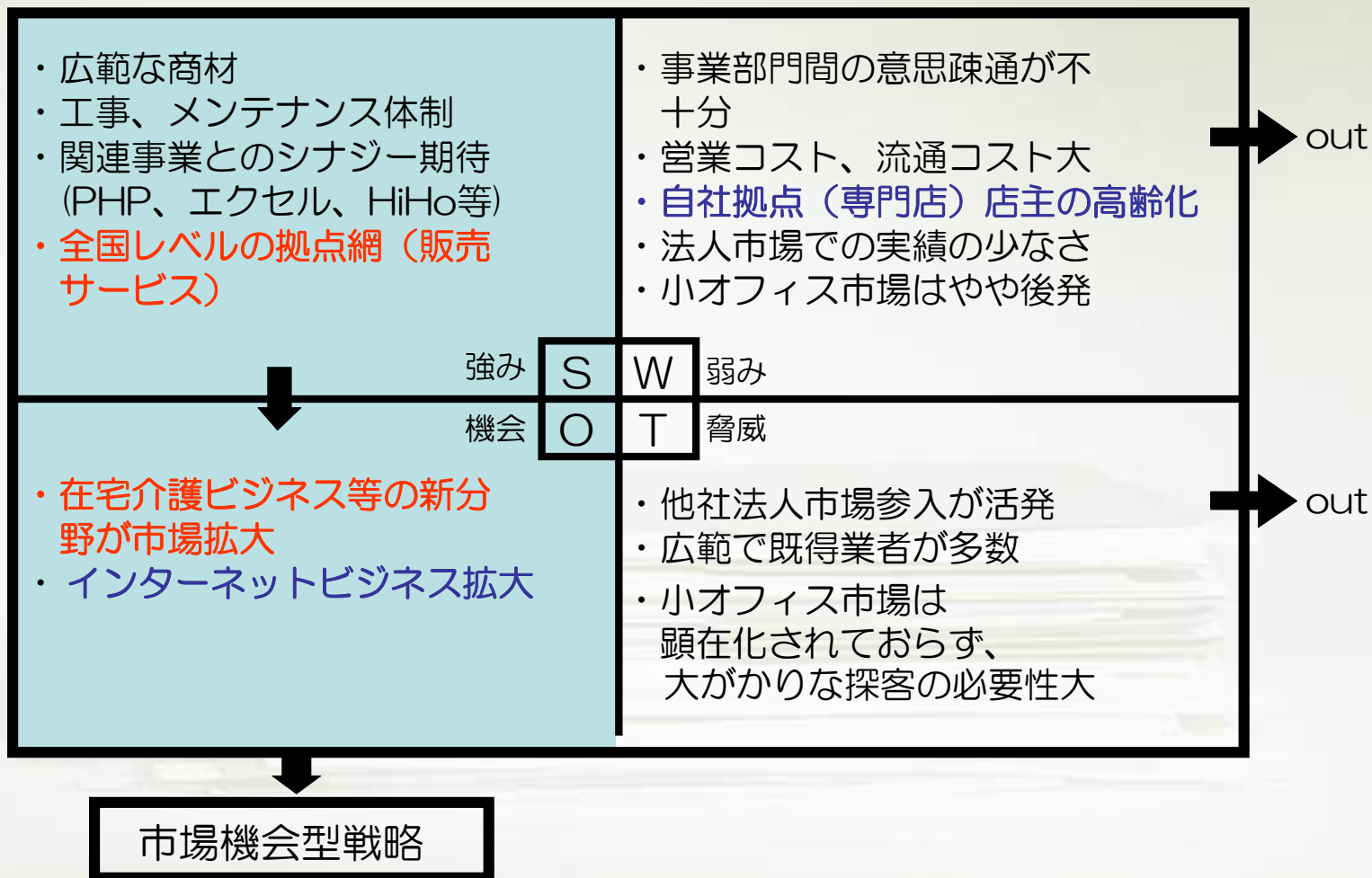
## 「企業内大学院」の現場で感じること

- ・フレームからプロセスへ
- ・下の図はマーケティング戦略の場合のプロセス



# 家電メーカー事例から使い方を考える

1999年の事例



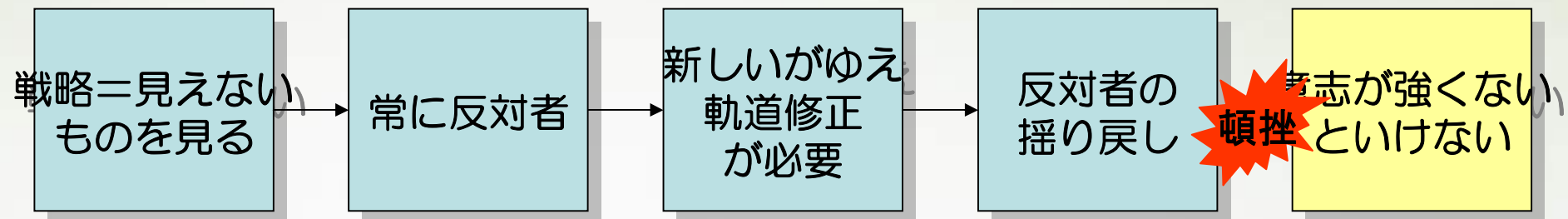
# アンゾフ市場商品マトリクス

	既存商品（技術）	新規商品（技術）
既存市場	<ul style="list-style-type: none"><li>•市場浸透戦略</li></ul> 成功率70%	<ul style="list-style-type: none"><li>•新商品開発戦略</li></ul> 成功率20%
新規市場	<ul style="list-style-type: none"><li>•新規市場開拓戦略</li></ul> 成功率56%	<ul style="list-style-type: none"><li>•多角化戦略</li></ul> 成功率7%

短期・利益優先傾向

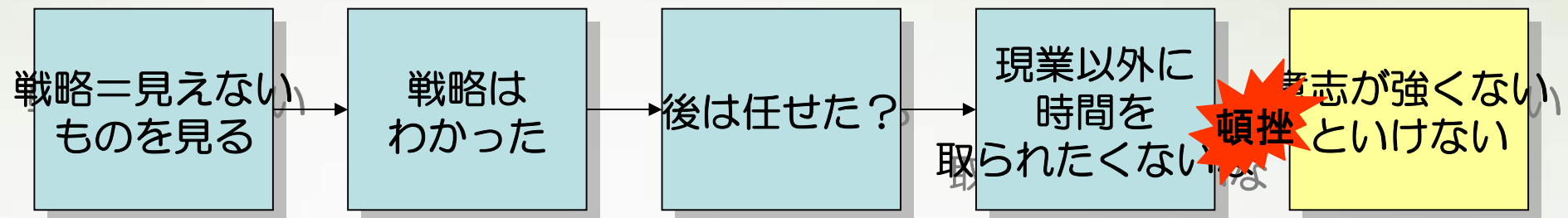
長期・売上優先傾向

# 「戦略構築の心理学」で考えてみると …戦略は意志力の問題ではないか



・客観的になりすぎた… テーマに自分の意志をいれる気持ちがないと

## 現場では もう一つの心理学が



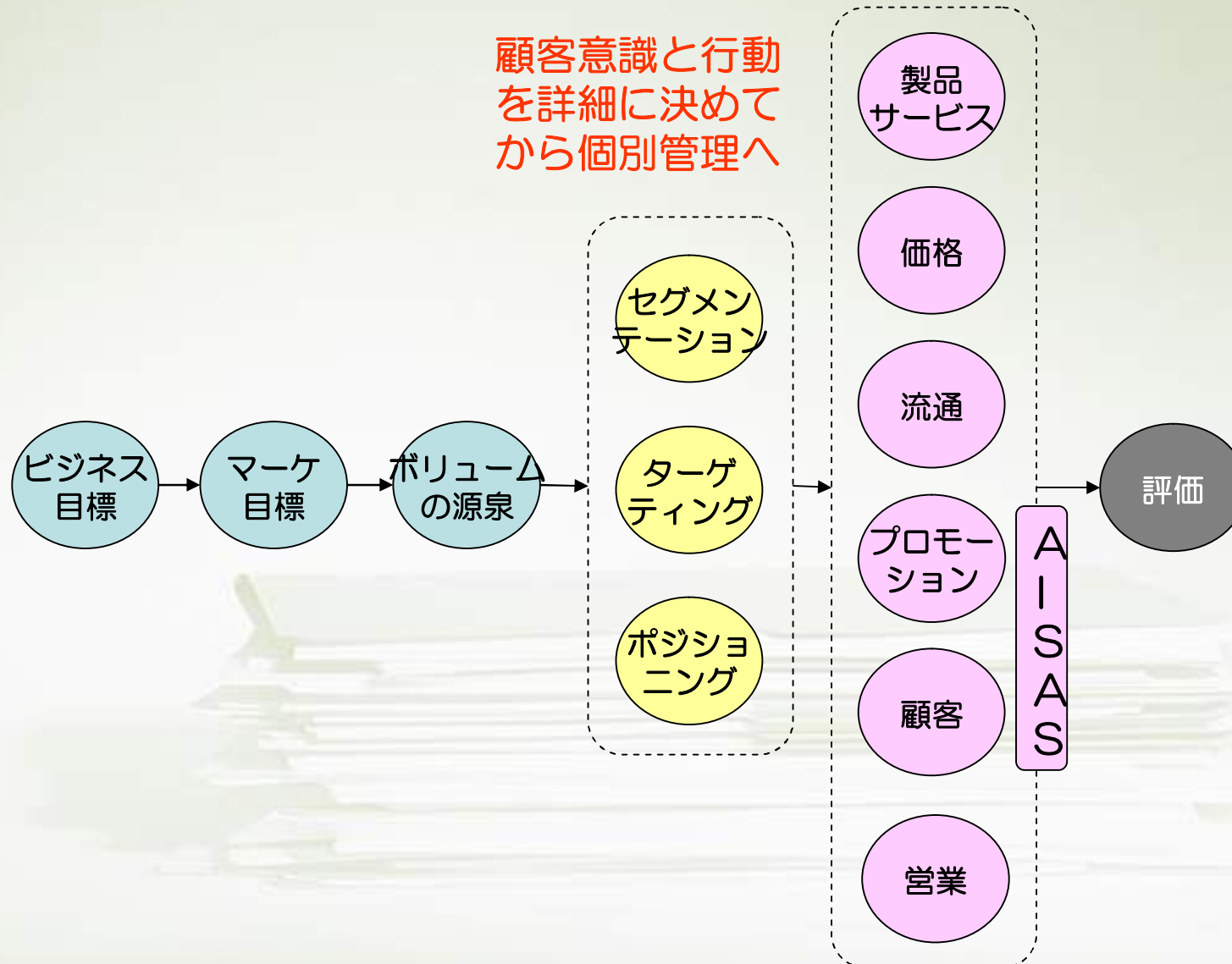
・客観的になりすぎた… テーマに自分の意志をいれる気持ちがないと

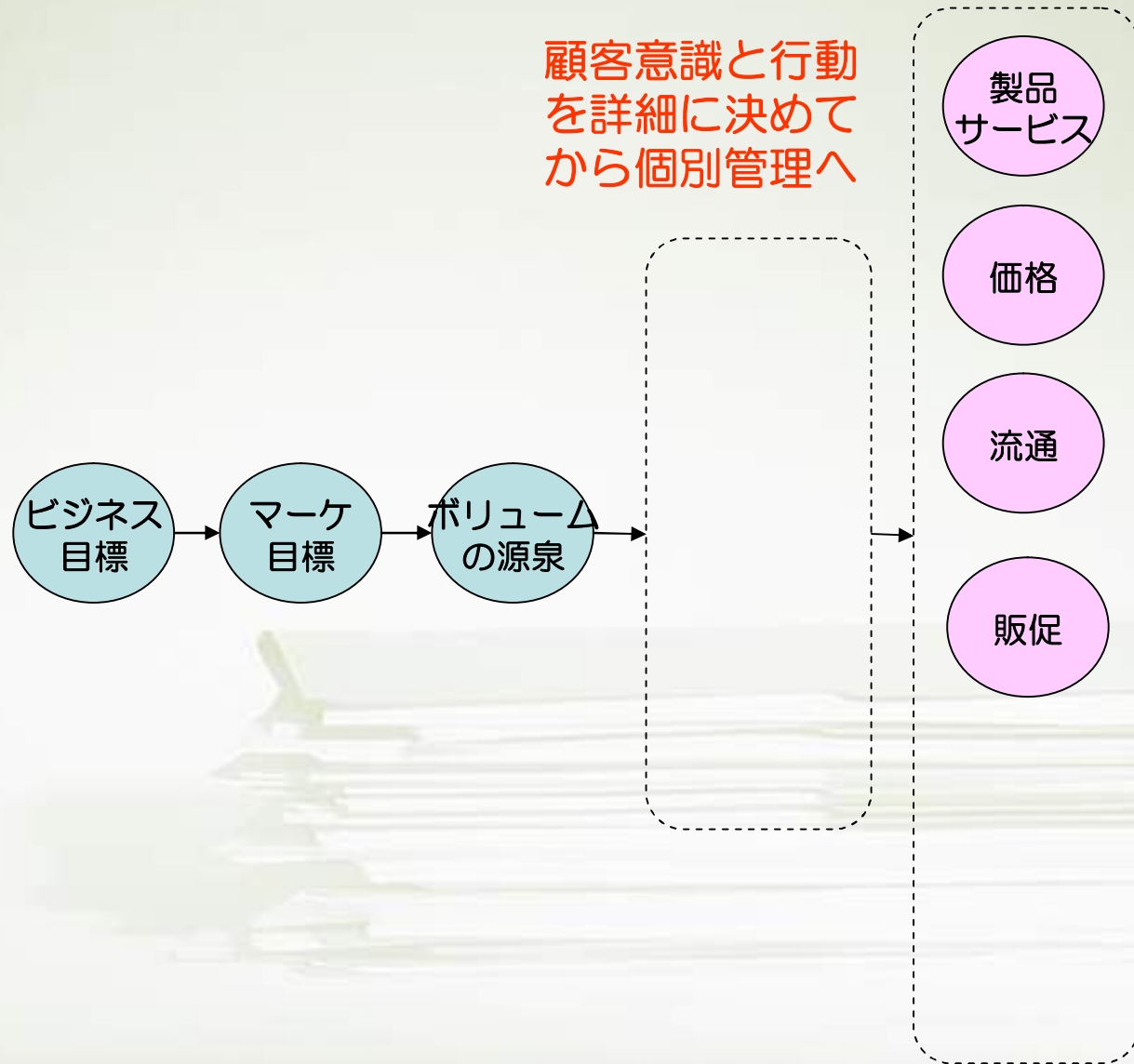


# マーケティングコンサルティングの現場では...

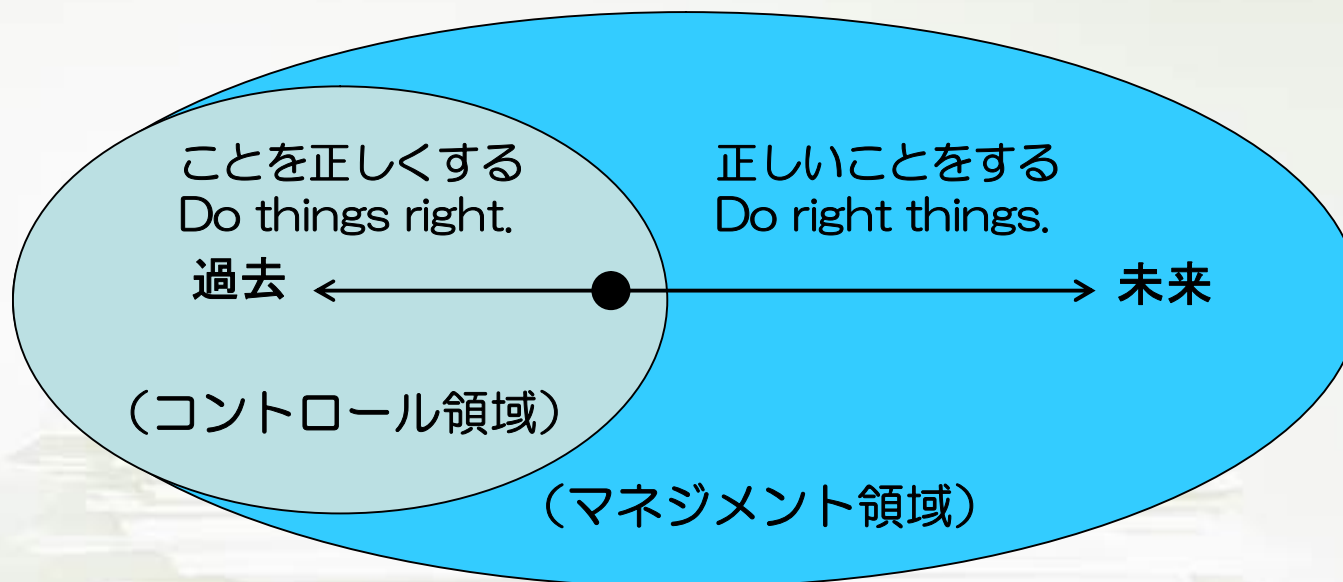
- 戦略フレームの変化
  - 顧客の意識・行動の変化に耐えられるモデルが登場
  - **どんどん緻密モデルへ**
- 1. STP→ターゲティング重視
- 2. 6P→顧客維持重視
- 3. AISAS→コンタクトポイント重視

# ノードハイムのマーケティング戦略計画 (『マーケティング・ビッグピクチャー』より加筆修正)





- 内部統制時代、マネジメント+コントロールが求められている
  - とりわけマーケティング・プロジェクト活動においても



<緻密な方法論を問われている>

# セッション3

- 現場の戦略が否定される
- 現場の戦略策定論
- ✓ 戦略計画の先にあるもの
- 結論

# 徹底したプロセスのコントロールも含めて これからの戦略思考

- 戦略というのは計画で管理されるが、計画が実行される部分まで戦略家は面倒みないといけない
  - 計画者がどこまで現場をハンズオンできるか
  - 計画はかなりの会社でローリング不足
  - 実行コントロールまで詳細化することでのフィードバックも大きい
- そこで重要になるのが「プロジェクトマネジメント」思考だ
  - 徹底したモジュール化→モジュールの中で成果を問う
    - 5段階のマネジメントプロセスが前提になっている
    - 立ちあげ→計画→実行→監視→集結
  - 戦略実行で最も重要なリカバリについてシステム化されている



戦略実行思考

# PMの思考体系

## プロジェクトプロセス

	立上げ	計画	実行	監視コントロール	終結
プロジェクト統合 マネジメント	・プロジェクト憲章作成 ・プロジェクト・スコープ 記述書暫定版作成	・プロジェクトマネジメント 計画書作成	・プロジェクト実行の指揮 マネジメント	・プロジェクト作業の 監視コントロール ・統合変更管理	・プロジェクト終結
プロジェクト・スコープ・ マネジメント		・スコープ計画 ・スコープ定義 ・WBS作成		・スコープ検証 ・スコープ・ コントロール	
プロジェクト・ タイム・マネジメント		・アクティビティ定義 ・アクティビティ順序設定 ・アクティビティ資源見積り ・アクティビティ所要期間見積り ・スケジュール作成		・スケジュール・ コントロール	
プロジェクト・ コスト・マネジメント		・コスト見積り ・コストの予算化		・コスト・コントロール	
プロジェクト品質 マネジメント		・品質計画	・品質保証	・品質管理	
プロジェクト人的 資源マネジメント		・人的資源計画	・プロジェクト・チーム編成 ・プロジェクト・チーム育成	・プロジェクト・チーム のマネジメント	
プロジェクト・ コミュニケーション・ マネジメント		・コミュニケーション計画	・情報配布	・実績報告 ・ステークホルダー・ マネジメント	
プロジェクト・リスク・ マネジメント		・リスク・マネジメント計画 ・リスク識別 ・定性的リスク分析 ・定量的リスク分析 ・リスク対応計画		・リスクの監視 コントロール	
プロジェクト調達 マネジメント		・購入・取得計画 ・契約計画	・納入回答依頼 ・納入者選定	・契約管理	・契約終結

知識エリア

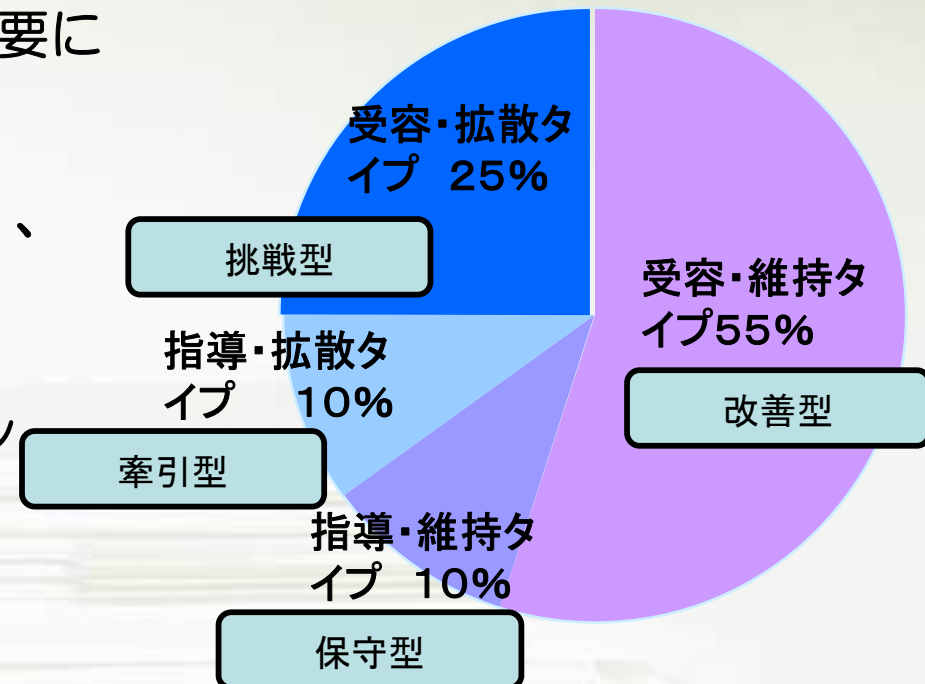
それぞれのセルが  
Input  
↓  
Process  
↓  
Output



# ここまで計画化すると作業量は膨大 →チームで解決する、 つまりチーム戦略思考がいる

- やはり「重量級チーム」でないとは
- チームでの戦略思考プロセスが必要になる
- ベンチャーにおける戦略の作り方、実行のしかた
  1. 誰と作るか
  2. 多様な視点（ばらつきのあるメンバー）
  3. 集中力はチームで巻き起こる

日本人の性格分布



組織心理学者・小林恵智博士による

# ディスカッションパートナーが 戦略を作る

- 自分と違ったパートナーづくり
  - 戦略実現の源となる2つの心理タイプ
  - 「攻め」と「守り」の判断が補完するのがよい
- だんだん意志が沸いてくる
  - こういうやりとりがないと意志は沸きにくい
  - -最期は非論理的な？意志の問題
  - 三枝匡（ミスミCEO）企業小説に出てくるパートナー

・黒岩莞太  
↓  
・川端裕二



・広川洋一  
↓  
・東郷



# セッション4

- 現場の戦略が否定される
- 現場の戦略策定論
- 戦略計画の先にあるもの
- ✓ 結論

# 結論

- 戦略思考を通じて戦略意志をはぐくむ
- 戦略は実行計画も含めて緻密化される傾向にある
- 一人で担うのではなくチームで担う
- 計画実行を支えるプロジェクト組織の運営も含めて戦略だろう

