

# ルールは変わった！ 新時代を生き抜くための 5つの「戦略的経営」要素

市場・消費者・情報。激変する環境下で、もはや過去の成功体験は通用しません。いわば、経営のルールが変わったのです。求められるものは的確な戦略と迅速な意思決定。そのためには過去を引きずった感覚経営から戦略的経営への転換が不可欠です。本稿では戦略的経営とは何かを分かりやすく紐解きながら、実践していただくための5つの基本要素について解説します。

「経営堂」登録コンサルタント  
<http://www.keieido.net>

アルファ・マーケティング・コーポレーション

代表 新井 一聡

URL <http://www.alpha-marketing-corp.com>

E-mail [info@alpha-marketing-corp.com](mailto:info@alpha-marketing-corp.com)

## 目覚めよ、経営者！

「リーマンショック以降…」、「100年に一度の…」のような言葉が、経営不振に喘ぐ経営者の枕詞として定着して久しいですが、今一度、現状を冷静に振り返ってみましょう。

いわゆるリーマンショック以前、戦後最長の好況期と称される「いざなぎ景気（2002年2月～2007年10月）」が5年半余も続いていたのです。この間、好景気の恩恵に浴した中小企業はいかほどあるのでしょうか。不況による負の影響はあっても、好況によるプラス要素はほとんどないというのが実態で、確かな戦略を打ち立てた企業のみが好不況に関わらず成長を続けているのです。

消費者の価値基準も大きく変化しています。かつてはベンツに乗り、ロレックスの時計をして、百貨店で買い物をするのが成功者のステレオタイプだったのが、今やフェラーリで100円ショップに乗り付けるというのも決して珍し

い光景ではなくなりました。

さらに、インターネットの普及は情報環境に劇的な変化をもたらしました。これまでは一般に知られることの無かった企業の機密情報さえ、瞬時にネット上を駆け巡り、消費者は労せずして商品比較や価格調査ができるのです。そして、時に消費者は自ら情報を発信し、企業業績に影響を及ぼす事態さえ起ります。

経営者はこうした現実を直視しなければなりません。坐して景気の好転を待っても何も変わりはないのです。そう、「ルールが変わった」のですから。今、求められるのは変化に対応するための迅速な意思決定。戦略で武装して、果敢に立ち向かわなければなりません。このサバイバルゲームを制するために…。

## 戦略的経営とは何か

「戦略的経営」とは、掲げられた目標に向かって企業活動の一つひとつに明確な意図を持って実行し

て行く一連のプロセスです。経営に關係する諸々の要素を可視化して計画を立て(Plan)実行し(Do)、結果を検証して(Check)次なる行動に繋げて行く(Action)。いわゆる「PDCAサイクル」による仮説と検証を組織的に実行するための仕組みです。その結果、環境変化への的確かつ迅速な対応を可能にします。

例えば、ある小売企業の四半期売上が目標に達していないときの対策を考えてみましょう。

・ 感覚経営／過去の成功体験に基づき、また広告を出稿しようという対策となります。

・ 戦略的経営／要因分析からスタートします。その結果、「来店客数は予測以上にも関わらず、当期に投入した新製品が不評で購買率が振るわないためである」と判明しました。

この場合、来店を促すための広告にはまったくのムダです。採るべき対策は製品の改良、もしくは次期商品の投入時期の早期化などで

あるべきです。

この対策は、もちろん一例であり、打ち出した施策がすべて奏功するとは限りません。しかしながら、より確率の高い手法であることには同意いただけるのではないのでしょうか。しかも結果の如何に関わらず、要因分析は次なる戦略の精度を高めます。

そして、感覚経営と戦略的経営との最大の相違点は、周囲の環境任せという受動的経営から、自ら打ち立てた戦略に基づき行動するという能動的経営への意識転換といえるでしょう。では、戦略的経営はどのように導入すればよいのでしょうか。以下を参照ください。

### 戦略的経営導入の5つの要件

- 必須となる5つの要件
  - ① 経営ビジョンの明確化
  - ② 機能的組織
  - ③ キャッシュフローの把握
  - ④ 事業計画の策定
  - ⑤ 検証システム
- 各項目を解説していきます。

#### ● 要件① 経営ビジョンの明確化

経営ビジョンとは、会社の目指すべきゴールです。ここでのビジョンとは、「〇〇を通して社会に貢献する」というような企業の方向性を示す普遍的なテーマではなく、3年先、5年先の具体的な到達地点を掲げた中長期の経営目標を指します。

分かりやすい例では「売上倍増」とか、「IPO（株式公開）」などというものがありますが、今や規模の拡大が必ずしも善であるとは限りませんので、もう少し掘り下げて考える必要があるでしょう。

ここで掲げる経営ビジョンはあらゆる企業活動の動機付けとなりますから、全社員が納得できるものでなければなりません。例えば当該分野が新興市場であり、早期にシェアを獲得することが生き残りの条件であれば、売上規模や市場シェアを掲げるといえるのは理にかなっています。

起業家個人の利益追求や出資者への還元を目的にIPOを目指し

ても、社員にとってはモチベーションには繋がらないでしょう。しかしながら、研究開発が主たる成長要件の業界において、開発資金の調達を目的としてIPOを目指すというのであれば妥当な目標設定となります。

掲げる経営ビジョンは、「合理的」かつ「実現可能」なものでなければなりません。

#### ● 要件② 機能的組織

戦略的経営の実現には、目標達成に向けた機能的な組織が必要です。現行各部門の業務内容を抽出して全社横断的に検証し、重複している内容やムダがないか、または追加的に必要となる業務がないかを精査して、あるべき機能組織に再編します。

そこでの判断基準は、「組織に必要な機能」であり「そこに属する人ではない」ということです。注意すべきは、特定の人ありきで、個人の能力に依存したいびつな組織を作ってしまうという過ちです。

これは短期的には効率的なように見えても組織としての能力は向上せず、一度その担当者がいなくなった際には業務が滞るという危険も内包しています。

各機能組織において、もうひとつの重要なポイントは責任範囲の明確化です。ここでいう責任とは「組織の果たすべき役割」という意味です。したがって、成功であれ失敗であれ、その要因を分析した際、当該業務を担うべき組織を明確化するためのものとお考えください。

こうして各機能組織を業務遂行上の最適な全体組織に改編します。最も優先すべきは「顧客にとって最適なサービスを提供するための組織」ということであり、その上で効率化を図ります。顧客を無視した効率化では本末転倒です。

このように、まず機能的組織を組み上げ、しかる後に最適な人員を配置していきます。基準は各機能の遂行能力であり、時には社長職といえども責任遂行においての適格性を検討すべきです。

### ●要件③

#### キャッシュフローの把握

今や月次決算や毎月の試算表作成は一般的ですが、事業計画遂行の上で、状況変化に対して一体いくら追加資金を投入できるのか、あるいは、いつまでに資金調達が必要なのかということを確認に把握できていないということが往々にしてあります。

売上のテコ入れに広告出稿が必要であったり、予想以上の受注に増産のための資金が必要となるなど、状況次第で様々な資金需要が考えられます。そうした際、予め資金状況を把握しておかなければ意思決定を遅らせ、せっかくの商機を逸したり、窮地に陥ることさえあります。

また、状況変化に対応するため、社内のコストを実質的な固定費と変動費として明確に把握しておく必要があります。例えば、固定費とみなしていた店舗家賃も、縮小や閉店によって削減できます。変動費である外注費用も、システム維持のため削減できないというこ

ともあるでしょう。

常に正確な状況を把握しておかなければ、経営環境の変化に際して最適な対応は望めません。

### ●要件④

#### 事業計画の策定

事業計画というと、売上・利益計画を想起される方も多いでしょう。しかしながら、それは事業計画の一要素に過ぎず、むしろ売上・利益目標をいかにして達成するかという行動計画こそがより重要です。

また、売上計画は明確な試算根拠に基づかなければなりません。それ無くしては正確な計画が立てられないばかりか、結果の検証もできません。試算根拠となる要素以外には正確な分析ができないからです。

前年の売上実績を基に適当なさじ加減で作られた計画からは、売上結果が計画に対して上か下かという判断しかできず、肝心の「結果に至った要因」が分かりません。

小売業であれば「顧客数と客単

価」、卸売業であれば「代理店数と平均取引額」、会員制ビジネスであれば「会員数とサービス単価」など、業種に応じて基本となる要素は異なります。それぞれの要素につき、来店数から購買率を算出したり、代理店のランク付けをしたり、あるいは新規会員の獲得数と継続率など、深掘りすることにより質の高い数値目標が導き出されます。

売上数字を追うだけでは年を経ても何ら進歩はありませんが、こうして得られた計画と結果の検証は期を重ねることに進化し、データの蓄積が事業計画の精度を高めます。

そして、この数値目標は商品、広告、流通、サービスなど、個々の戦略と連動したものでなければなりません。新製品の投入時期、それに合わせた広告、代理店活性化のためのインセンティブ導入や既存顧客の定着率向上のためのサービス強化など、あらゆる企業活動が有機的に連動してこそ質の高い事業計画となります。

図1 広告効果の検証例

設定

媒体A：発行部数10万部 ページ単価10万円  
 媒体B：発行部数20万部 ページ単価10万円

広告の目的が不特定多数への発信であれば、Bの方が効率的であることは明白です。

1部当たりの広告費 A=1円 (10万円÷10万部)  
 B=0.5円 (10万円÷20万部)

では、目的が掲載商品の販売であればどうでしょうか。この場合、発行部数ではなく、想定される見込み客の数が尺度となります。例えば、過去の広告出稿時のデータで購買者数を比較してみます。Aを見て購買に至った方が200人、Bを見た方が100人だとすると、Aの方が効率的な媒体ということになります。

顧客1人当たりの獲得コスト A=500円 (10万円÷200人)  
 B=1,000円 (10万円÷100人)

次に、そもそもこの広告媒体に出稿すべきか否か。目的は掲載商品の販売です。仮にこの商品の価格が2,000円、粗利率50% (粗利額1,000円)とします。それぞれに出稿した場合の粗利期待値は下記の通りです。Bでは採算割れが懸念されます。

粗利額の期待値 A=20万円 (1,000円×200人)  
 B=10万円 (1,000円×100人)  
 対費用効果率 A=200% (20万円÷10万円)  
 B=100% (10万円÷10万円)

しかしながら、目的が新客獲得や他社商品からのブランドスイッチであれば、顧客1人当たりの平均購買金額が尺度となります。獲得した新客が、当該商品を平均5回購買すると仮定すれば、1人当たりの期待粗利額は5,000円 (1,000円×5回) となります。いずれも十分な期待値となります。

粗利額の期待値 A=100万円 (5,000円×200人)  
 B=50万円 (5,000円×100人)  
 対費用効果率 A=1000% (100万円÷10万円)  
 B=500% (50万円÷10万円)

戦略的経営は、目まぐるしく変化する経営環境への的確な対応と迅速な意思決定を可能にし、プレの無い力強い経営体質を実現します。しかも、一度導入すれば実践することで高度化される発展型経営システムです。

求められるのは自らの意識変革です。勇気を持って踏み出しましょう。

戦略的経営のすすめ

ここまで戦略的経営導入に際しての基本をご紹介しました。個々の要素は決して難しいものではないということをご理解いただけたと思います。

戦略的経営は、目まぐるしく変化する経営環境への的確な対応と迅速な意思決定を可能にし、プレの無い力強い経営体質を実現します。しかも、一度導入すれば実践することで高度化される発展型経営システムです。

求められるのは自らの意識変革です。勇気を持って踏み出しましょう。

●要件⑤  
 検証システム

事業計画を構成する個々の戦略もまた、一つひとつが明確な根拠に基づいて立案され、結果を分析できるものでなければなりません。

そして、検証結果が次の行動に活かされなければ意味がありません。このようなPDCAサイクルを運用していくことが戦略的経営そのものといえるでしょう。

分かりやすい事例として、広告

を取り上げてご説明しましょう。ここでは、弊社が以前実施した広告効果の検証データを基に、新規広告出稿について検討してみます。左図をご覧ください。

このように、媒体評価の尺度は

目的に応じて変わるものであり、的確な戦略に基づき実施され、検証を繰り返すことで、より精度が高まっていくのです。

ここでは広告の事例を取り上げましたが、あらゆる企業活動において、同様に結果を検証するための仕組みやデータの蓄積が不可欠です。