

事業環境の急変に伴う戦略展開形態の見直し

渡辺アソシエイツ株式会社
代表取締役 渡辺 護

第一章：

本社のコア・コンピテンス(戦略基盤)が新規事業戦略の基本である。

多くの企業が新規事業を開始し、確固たる地歩を築いてきた背景を観察すると、本社(または、ホールディング・カンパニー)の経営戦略(グループ戦略、企業戦略、全体戦略)が基本となっていることは言を俟たない。

それらの戦略の基盤はコア・コンピテンスと呼ぶものであり、ある企業にとっては優れた研究開発能力、特許戦略に支えられた製品力であり、またある企業にとっては革新的流通システムの上に可能となった流通支配力である。

視点を移せば、人材(人財)の蓄積してきた多様性を持ったナレッジやノウハウというものが、全ての組織機能を円滑に運用する頭脳となっている企業も多い。

本社の有するコア・コンピテンスが、『どのような種類であり、対象とする事業環境においてどの程度通用するのか、またそれらは何を前提条件として成立し、有効性の範囲はどこまでなのか』を見極めておくことが、本社(および、ホールディング・カンパニー)とともに、事業部門(事業本部・子会社など)に求められる見識である。

そして、このコア・コンピテンスの見極めが、経営(事業)ビジョンを具現化するための全ての方法論の検討を効率的かつ効果的に推進する鍵となるのである。

このコア・コンピテンスの見極めに加え、対象とする事業環境における戦略要件(レベレッジ=テコ)を効果的に組み合わせることで成功してきた企業は存在する。

他方、この成功の法則性を十分に理解せず、予想外の苦戦を強いられているケースが多いのも事実であり、かかる状況において、どのようなクサビ(楔=解決策)を打ち込むべきかを考察したい。

第二章：

事業環境の急変により、事業展開の見直しが求められる。

経営者にとって、本社(または、ホールディング・カンパニー)のコア・コンピテンスと、対象とする事業環境における戦略要件(レベレッジ=テコ)の上手な組み合わせと活用によって築いてきた競争ポジションは将来に亘って安泰であろうか？

対象とする事業環境(特に新規事業参入)においては別のテコ(戦略要件)を探索し強化したうえで組み合わせることにより、競争ポジションを持続可能とする、あるいはいっそう強化することも同時に検討すべきである。

昨今の世界／日本における事業環境の急変は、これまで企業が築いてきた競争優位

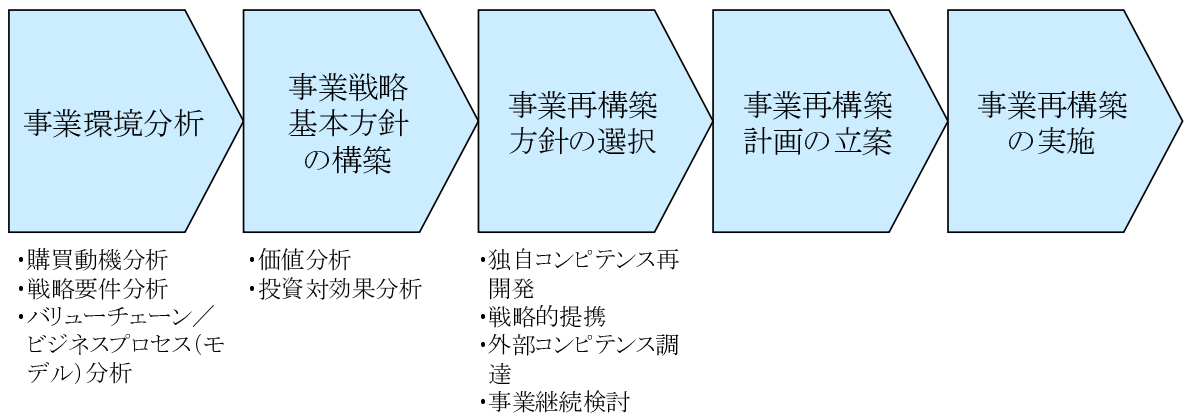
の基盤を揺るがしており、中長期を含めた事業計画の見直しの必要に迫られている企業は圧倒的大多数である。

能動的動機にせよ受動的動機にせよ、『現下の事業環境における事業展開の見直し』を迅速かつ効果的に実施し、応急処置を含め、健全かつ持続力のあるバリューチェーン(付加価値連鎖)＝ビジネス(事業)システム＝ビジネス(事業)プロセス＝ビジネス(事業)モデルを構築し、より一層の競争力強化、すなわち競争上の優位性を獲得することこそ焦眉の急である。

この『現下の事業環境における事業展開の見直し』により、事業展開の再構築を早急に行い、新しい競争優位の基盤を打ち立てない限り、急激な業績の悪化を食い止めることが困難な状況に直面している企業も少なくない。

この『事業環境における事業展開の再構築プロセス』を汎用モデル(図1)により考察してみよう。

図1. 事業環境における事業展開再構築プロセスモデル



第三章：

これまで事業展開の前提としてきた事業環境が急激に変化する。変化の特性を迅速かつ正確に把握し、クサビを力強く打ちこむ。

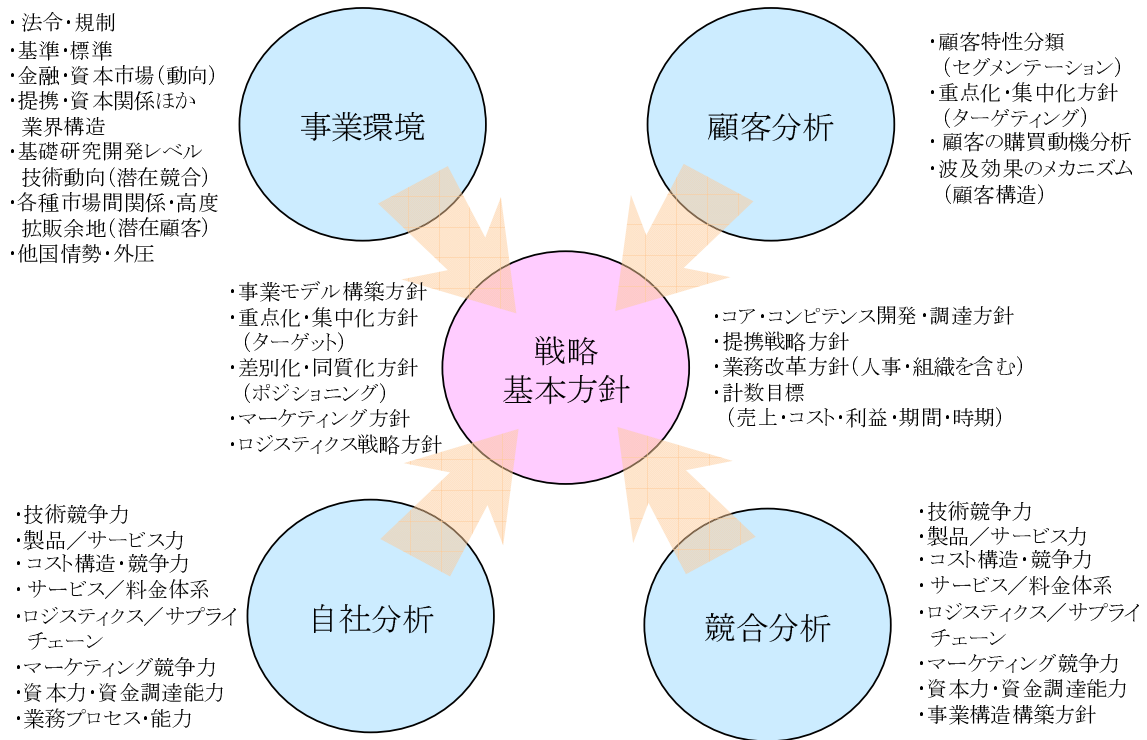
『事業環境の見直し』を抜きに、『事業計画の見直し』として売上高や利益などの計画数値の変更と、ラインへの達成目標の明示さえ行えば、業績が改善されると信じている経営企画スタッフも実は少なくない。こうした方法は現場部門の疲弊を助長させてしまう。緊張感も持てず、上層部批判とアキラメのムードが組織内に蔓延し始める。

『数値は特定アクションの結果』という本質を認識した時、戦略的であり科学的、かつシステマティック(体系的・論理的)な計画策定プロセスが必要となる。この一連の計画策定プロセスにおいて、事業環境における各種の現象から、自社の事業計画の見直し、場合によっては事業形態の再構築につながるトリガー(キッカケ)となるものを、速やかに、かつ正確に認識することも重要な能力である。

そして、このトリガーがひかれた場合、まず事業環境の変化が何を要因として、どのよう

なメカニズムで発生しているのかを確認し、戦略上の修正ポイントを明確にした上で、新たな戦略仮説を導き出すのに有効なフレームワーク(標準手法)が図2に示す『戦略要件分析』である。

図2. 戦略要件分析



『戦略要件分析』は、事業環境の変化をシステムティック(体系的・論理的)に明示・把握して分析する手助けとなるフレームワーク(標準手法)である。例えば、現下の消費財市場においては、消費者の購買動機の構造の劇的な変化、そしてそれに応じた買い手側のチャネル(流通)構造、つまり消費者に至る卸売業者、小売業者の行動の変化が著しいことが分かるはずである。また、かつて金融業における様々な規制緩和や過去15年にわたるIT/ICTの発達により、競合状況を規定してきた条件、あるいは、新規参入を妨げてきた要因が変化していることも好例である。同様の変化が、あらゆる分野で生じていることは周知の事実であろう。

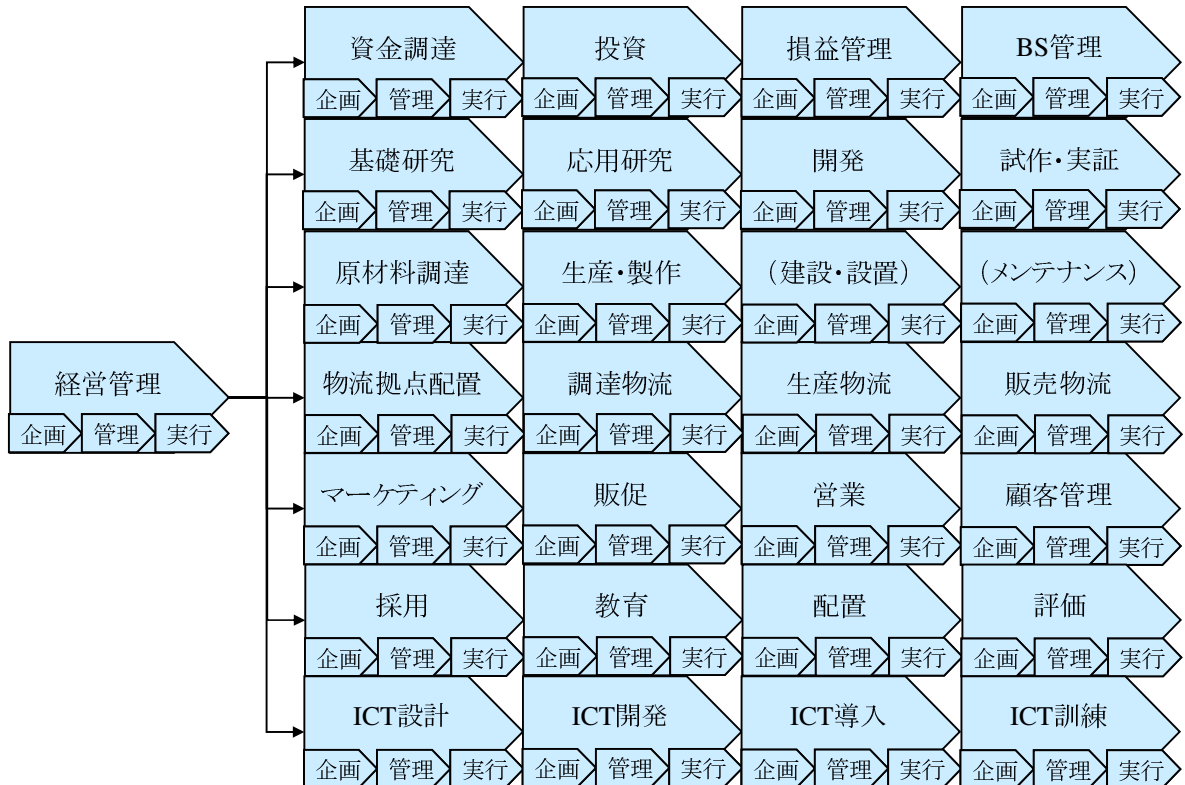
こうした事業環境の変化は、企業がこれまで築いてきた過去の成功基盤を揺るがす危険性を有する一方、これまでの戦略自由度を規定していた制約条件を外してくれる可能性もある。もう一度、自社の事業環境がどのように変化しているかを、ファクト(事実)をベースにして見直し、自社にとっての戦略的示唆が何であるかを再考する必要がある。意外にも、これまで自社の戦略および展開の前提条件としていた事業環境の変化に想定以上に驚かされるケースが多いはずである。

第四章：

**事業環境に関する前提の変化のインパクトを知る！
自社の事業プロセスにどのような戦略的影響を持つのか分析し確認する重要性。**

戦略要件分析の結果を踏まえ、企業の事業構造のどの部分にどのような対策を講ずる(クサビを打ち込む)必要があるのかを確認するために、ビジネス(事業)プロセス=ビジネス(事業)モデルを分析する必要がある(図3)。

図3. ビジネス(事業)プロセス=ビジネス(事業)モデル分析



ビジネス(事業)プロセス=ビジネス(事業)モデルの分析を詳細に進めることにより、事業環境の急変の結果、症状として現れている減収減益、コスト構造の悪化など、本質的課題の構造が明確になる。この一連の分析プロセスには、

- 1) 顧客別製品別収益分析、
- 2) 顧客の購買動機分析、
- 3) 顧客構造分析、
- 4) 購買場面分析(購買行動分析とも呼び、主に消費財の場合に重要)、
- 5) ブランド・ポジショニング分析、
- 6) 競合分析、
- 7) プロダクト・ライフ・サイクル管理分析、
- 8) プロダクト・パイプライン分析、
- 9) 流通チャネル動向分析、
- 11) 価格弾力性分析、
- 12) 営業活動効果性分析、
- 13) コスト構造分析、

- 14) ロジスティクス構造分析、
 - 15) 技術評価、技術動向分析
- 等が含まれ、必要に応じて組み合わせて使っていくことになる。

これらの分析により、事業目標の達成が現行事業構造を多少改善するのみでどの程度可能なのか、または、事業構造に大きな手を加えないといけないのかという『戦略ギャップ(戦略目標達成に必要な資源レベルと現実とのギャップ=コンピテンスの不足も含む)』の定量化が可能となる。社内のバックオフィス業務のフローに若干手を入れるとか、派遣社員に代替して業務の標準化と合理化をすすめる意識的に変動費化するなど、プロセス改善によるコスト削減で済む場合もあるだろう。また、サービスレベル、取引条件などの変更や営業活動の見直しといったプログラムの実施により業績改善が期待できる場合もある。ただし、こうした機能単位の事業維持・強化のみでなく、後述するように、事業展開形態の根本的変更を伴うような、戦略的に大きな打ち手が必要となる可能性もある。

これらの分析を実施する際の最大の留意点は、「ファクト(事実)に基づいて独立かつ客観的に状況把握を行う」ことである。このポイントを強調するのは、多くの企業内戦略スタッフは、業績の悪化要因の分析に『自分達の責任ではなく他責にあり』という恣意性を意識的または無意識的に介在させてしまいがちであるからだ。ある外資系企業の戦略企画スタッフによる SWOT 分析(強み・弱みの分析)など、グチと虚勢と責任転嫁の羅列となってしまうっており、彼ら独自の戦略立案プロセスからは有益なアクション(行動)と結果に結び付くような企画はついで出でこなかった。

第五章：

自社の現行事業構造における価値創造ポテンシャルを見極めることが必要である。

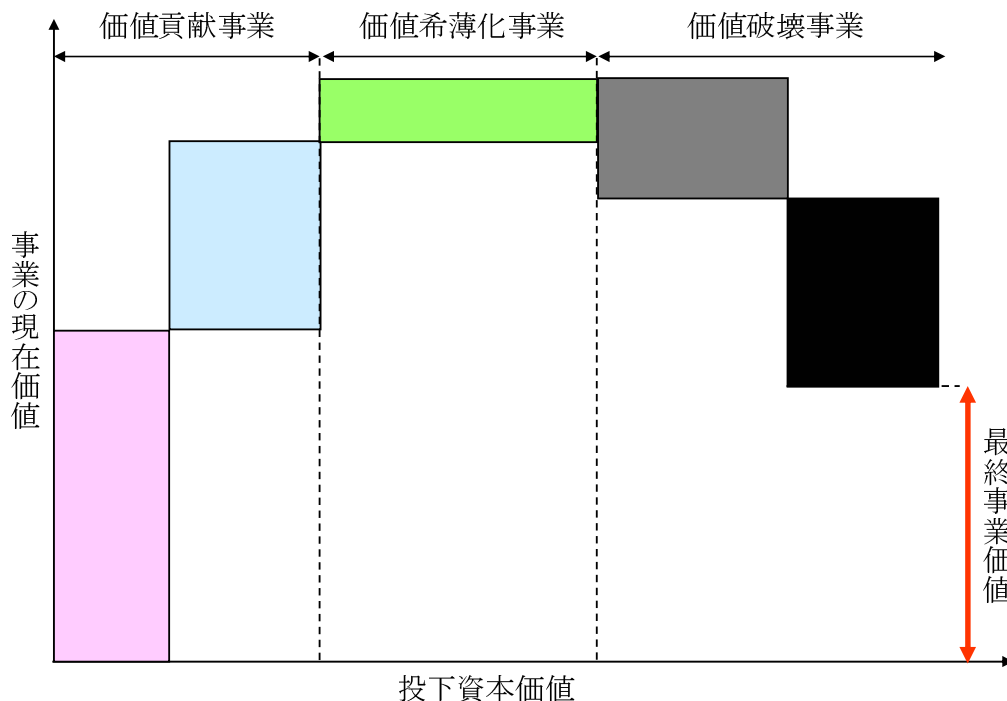
これまでの分析により、事業環境変化の持つインパクトの内容、及び、自社事業構造の改善すべきポイントと可能性が明らかになるが、根本的な問題として事業価値創造のポテンシャルがどのくらいあるのかを見極める必要が経営者に求められている。なぜなら、企業／グループ戦略の中で、事業部門(事業本部・子会社など)に期待される業績を達成できるのか、あるいは、より大きな投資を前提とした事業構造の転換が必要であるのかを社内、および株主などのステークホルダーに対して明示する責任があるからだ。

例えば、複数の事業を展開しているケース、同一でない事業特性を有する複数の製品／サービス・ラインを有する、または、同一製品／サービス・ラインであっても生産財市場と消費財市場に展開しているような場合、個別に細分化して本質的構造を見極める必要がある。なぜならば、その細分化された事業単位ごとに講ずるべき対策が異なるからである。この場合、有効となるのが『投資対効果分析』である。この方法については、世の中の多くの経営書に記述されている通りである。例えば、目標利益(率)管理、投資回収年管理、DCF 法による現在価値評価・管理などの一般的な方法を参照されたい。一例として以下にブリック・チャートを示す(図4)。あまり複雑な方法に拘る必要は無いが、ここで注意すべきなのは、複数事業に跨る共通経営基盤(営業基盤、顧客基盤など)の存在や相乗効果(技術波及、ブランドなど)の存在である。例えば、ある不採算部門である A 事業を切り捨てることによって、他の B 事業への相乗効果を失い、かつ経営層への不

信、社員のモチベーションを著しく損なうことによって、経営全体に悪影響を与えるという問題は、計数管理技術だけでは対処が出来ないだろう。

話を戻したい。この分析においては、過去のパフォーマンスと、現行事業システムを前提として改善策をとった場合のパフォーマンスの比較をしてみることに大きな意義がある。つまり、中長期を含め、現行ビジネス、既存製品等への『投資する価値』を判断基準として、事業構造の改善プログラムによって現状ポジションの維持・改善を図るのか、あるいは、根本的な事業構造の刷新、場合によっては製品のライセンスアウトや事業自体の売却(含む、営業権の譲渡)といった、きわめて戦略的(ドラスティック)な方策の必要性に関する示唆が得られるのである。

図4. 事業別価値分析



第六章：

事業展開の方向性決定には4つの選択肢がある。

自社の事業価値創造ポテンシャルが明確になると同時に、当該事業の展開に対して『構築が望まれるビジネス(事業)プロセスとそれを支えるコア・コンピテンス(戦略基盤)の内容』に関する要件もはっきりする。この段階で、経営者として、事業展開の方向性を以下の4つの選択肢から選ぶという決断をしなければならない。

① 独自コンピテンス再開発

コア・コンピテンスを自社で準備できるか、または早期に構築可能

- ・ 研究、開発、特許

- ・ 設計、製造、メンテナンス
- ・ マーケティング、営業
- ・ 流通、ロジスティクス、ICT
- ・ 人事、会計、財務、総務

② 戦略的提携

コア・コンピテンスを全て早期に準備できないか競争優位に不安が残り、リスク・マネジメントが必要

- ・ コンピテンスが高いパートナーの選択
- ・ 現行パートナーとの役割機能の再検討によりポテンシャルが実現可能
- ・ 戦略的提携の有力候補が存在する
- ・ 相乗効果が期待でき、明確に競争優位要素となる
- ・ 企業文化の融合に大きな障壁はなく、協力体制の早期確立が期待できる

③ 外部コンピテンス調達(M&Aを含む)

コア・コンピテンスを全て早期に準備できず、一部または全部を外部調達する

- ・ 時間を買う
- ・ 投資対効果の魅力が大きい
- ・ 独自／パートナーシップ展開の戦力増強手段として検討
- ・ 新たな事業分野への戦略的参入
- ・ 競合対策の手段として活用

④ 事業継続検討

競争優位の再確立が可能と判断できず、また市場成長も望みが薄い

- ・ ライセンスアウト
- ・ 資産売却
- ・ 事業売却・撤退

本レポートでは、それぞれの選択肢についての詳細を述べることはできないが、一般的には、規制・法制度、競合状況による時間的制約、戦略目標値などにより、どの選択肢をとるべきかの決定をすることになる。

なお、渡辺アソシエイツ株式会社としては、『アキレス腱が切れる直前まで背伸びしてもらおう』という戦略実施段階における徹底度を重視しており、まず①を最優先選択肢として考える。②と③については、原則①の能力が無ければパートナーや買収先を適切に評価し管理することが出来ないためである。

安直な道は存在しないという厳しい認識が必要である。なお、④は慎重に慎重を重ねた上での最終判断となり、筆者自身、日本国内での経験はない。

第七章：

ケーススタディ(事例研究)：外資系医薬品メーカーA社における事業展開の再構築

実際にこのようなシステムティックなプロセスを使って日本企業への販売委託から自販

に事業形態を移行したケースを紹介したい。

外資系医薬品メーカーA社は、厳しくなる事業環境のなか、日本における過去数十年にわたる事業展開の見直しを迫られていた。

A社は、日本市場参入以来、数十年にわたり日本の大手医薬品メーカーB社に全製品の販売委託と一部の製品の製剤委託を行っていた。A社にとって、日本市場における重点品目は数剤であったが、製品パイプライン上に大型有力製品もなく、既存の重点品目は皆、プロダクト・ライフ・サイクル上、ピークを過ぎたものばかりと判断されていた。

A社製品の、委託先であるB社製品ポートフォリオ上におけるポジショニングは、重点品目として名前が挙がっているのは1品目のみであり、B社によるこれ以上の販促エネルギー(入力、プロモーション)は期待できない状況にあった。

またA社重点品目のひとつが持つ適応症に対し、他の外資系メーカーより強力な競合製品が上市されるタイミングが迫っており、またジェネリックの上市もスケジュール化され、事業環境の厳しさは予断を許さない状況にあった。

我々コンサルタントは、クライアント企業スタッフとプロジェクト・チームを作り、かかる状況における生き残り戦略に着手した。

A社にとって、事業環境再点検の結果、自販体制作りという事業形態移行と営業競争力強化が成功を左右する両輪であり、このふたつの戦略要件を同時並行して整備するプロジェクトに着手する必要性が明確となった。

① 事業環境分析

- ・ HP(≡病院)及び GP(≡診療所)市場における処方レベル、処方動機、競争力評価
- ・ 医薬品卸からの評価、既存品目の重要度、期待内容確認
- ・ 波及効果メカニズム(トップ・ソート・リーダー、オピニオン・リーダー)の確認
- ・ 流通チャネル政策(卸政策)の有効性評価
- ・ 営業競争力(営業組織、要員配置、営業活動内容)評価
- ・ 価格政策評価
- ・ 競合分析
- ・ 現行ビジネス(事業)プロセス評価
- ・ 全社の組織効率評価
- ・ 戦略ギャップ明確化

② 分析結果

- ・ B社への販売委託によるマーケティングには限界がある
- ・ 流通チャネル(医薬品卸)への直接的訴求メカニズムの作りこみが急務である
- ・ 営業効率改善(営業競争力強化の仕組み作り)の余地が大きい

- ・ プロダクト・ライフサイクル・マネジメントの強化が急務である

③ 事業再構築プロジェクトのテーマ設定

DDI プロジェクト: Direct Distribution Initiative (自販体制作り)

SFE プロジェクト: Sales Force Effectiveness (営業競争力強化)

③-1 DDI プロジェクト

自販体制作りプロジェクトにより、ビジネス(事業)プロセスの再構築とそれに合わせた組織体制の再設計が行われた。

新組織体制

- ・ 医薬品本部機能の強化
- ・ プロダクト・マネジメント機能の強化による革新的製品メッセージ
- ・ 営業推進、卸政策担当機能の強化
- ・ 研究開発と営業との協働体制作り
- ・ 2新剤形と DDS 追加

③-2 SFE プロジェクト

営業効率向上プログラムにより、波及効果を利用したマーケティングおよび、重点化・集中化の方針に基づいた営業活動の設計が行われた。

- ・ 重点化・集中化方針: 重点攻略施設および医師を選定し集中営業
- ・ 波及効果メカニズムの活用
- ・ トップ・ソート・リーダー、オピニオン・リーダーの組織化
- ・ マーケティング・ツール開発による地域別研究会の発足と処方医の組織化
- ・ 疾患領域別病診連携の強化
- ・ 営業活動の標準化
- ・ 処方動機重視の営業活動
- ・ 重点卸集中活動計画

徹底した戦略実施の結果として、業績改善、対競合防衛の成功、そして最も懸念された自販体制への移行もスムーズに実行された。

A 社の業績は、このプロジェクトの実施期間中も悪化傾向にあった。しかし、『行動計画徹底実施』というトップマネジメントからの社内アナウンス以降、早期に応急処置 (Quick Win クイック・ウィン=早期の成功体験) の効果が確認され、業績改善、対競合防衛の成功、そして最も懸念された自販体制への移行もスムーズかつ効果的に実現された。

事業再構築を成功裏に進めるためには、まず、トップマネジメントのコミットメント、さら

に、効果的なプロジェクト推進体制と適切なプロジェクト管理が鍵である。

かかる事業環境の急変を早期に察知し、必要十分な対策を講じるべく、対応プロジェクトを発足、推進し、プロジェクト・チームからの提言・提案を速やかに吟味・検討した上で徹底実施の英断を下した A 社のトップマネジメントの高い能力を先ず評価すべきであろう。

成功を左右する鍵は何だったのかを整理してみよう。

1. トップマネジメントのリーダーシップと見識
 - a. マネジメントチームの正確な状況認識と危機意識
 - b. 有能なスタッフのプロジェクト・チームへの専任決定
 - c. プロジェクトへの全社一丸となつての取り組みと効果的演出
2. 効果的なプロジェクト推進体制
 - a. 効果的な分析ツールの選択と高精度分析
 - b. 戦略の徹底実施を前提とした実施可能な解決策重視の分析と詳細実施計画の立案
 - c. 実施計画の周知徹底に対するプロジェクト・チーム・メンバーの努力と継続
3. プロジェクト管理の成功
 - a. 「全社臨戦体制」意識の醸成
 - b. プロジェクト推進時も含め、現場との密なコミュニケーションによる共通認識、参画意識の醸成
 - c. プロジェクト期間中に醸成された「戦友意識」の相乗効果

今回は、実戦的な戦略策定プロセスを紹介しましょう。

以上