

# 分析に基づいた改革基本方向の検討

consulting **JBB** 日本ビジネスブレイン株式会社

(<http://www.jbb-con.co.jp>)

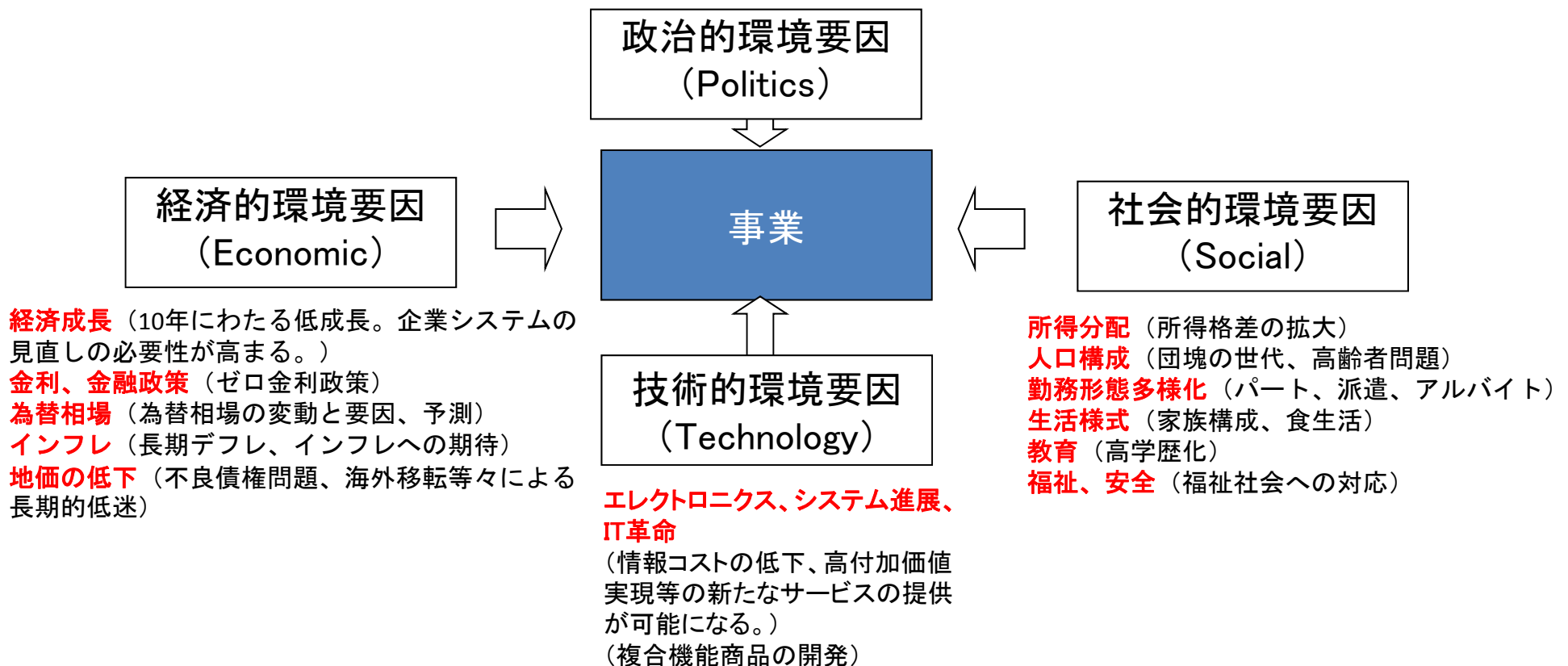
佐々木伸

# 1. 企業を取り巻く環境の変化と対応策

## 1.1. マクロの視点分析

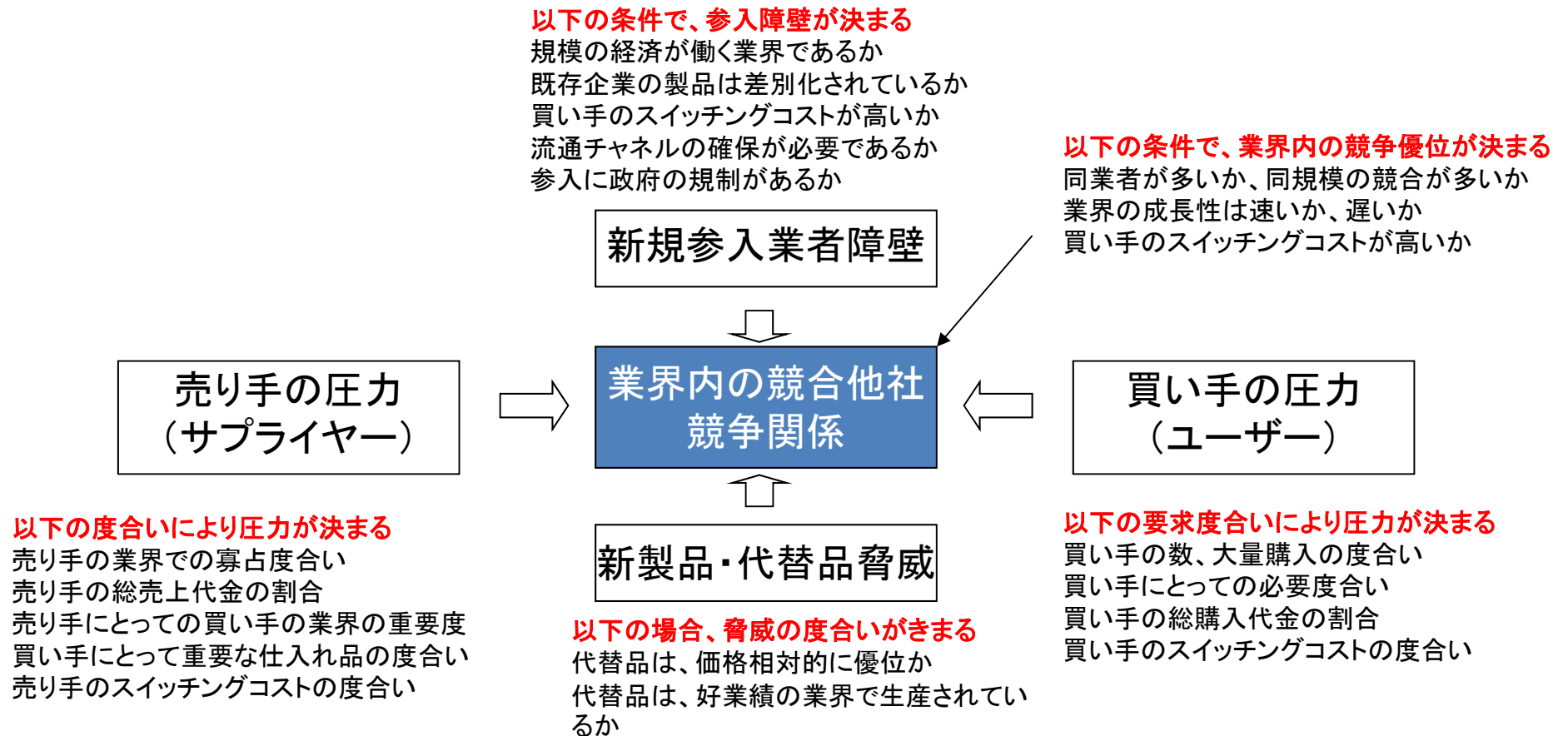
企業を取り巻く環境は常に変化しており、その変化のスピードは、近年ますます速くなってきている。

- 環境の規則、保護（京都議定書）
- 規制緩和（大規模小売店舗立地法、航空規制緩和法）
- 税方針（景気や投資促進策、減税廃止）
- 貿易の規則、制約（関税、WTO（世界貿易機関）、FTA（自由貿易協定）TPP）
- 契約の法律（消費者契約法、クーリングオフ）
- 雇用法（障害者雇用率制度、有期労働契約）
- 安全規則（労働安全衛生法、アスベスト問題）



## 1. 2. ミクロの視点分析

企業を取り巻くミクロ的な環境もマクロ以上に変化のスピードが速まっており、迅速な対応が望まれる。



迅速に自社が置かれている状況を把握し、その状況下で付加価値を  
発揮する方法を常に模索しつづけることが求められる

# 1. 3. マクロ、ミクロの分析にそつた対策案

## 政治的環境要因

中国WTO加入、ASEANとのFTA締結、TPP、環境問題  
⇒グローバル化、中国・ASEAN貿易拡大へ  
エコ商品の開発へ

## 経済的環境要因

日本経済の低成長  
海外特に中国の急成長により海外市場の成長へ依存  
海外賃金の相対的低水準  
⇒海外生産、海外販売市場へ

## 社会的環境要因

多様な勤務形態(パート、派遣等の増大)  
⇒雇用形態見直し  
工場の日本への回帰  
雇用形態見直し

## 技術的環境要因

エレクトロニクスやデジタル技術、ネットワーク技術の進歩により家電技術との融合化へ ⇒新技術・新商品開発へ  
⇒自社のしくみへ活用へ

①グローバル視点に立つた生産・販売拠点の再整備 ②新たな働き方の枠組つくり ③自社のしくみへIT技術の活用

商品開発・生産戦略整備 (①要素開発 ②新商品への反映 ③新たな技術をもつた企業とのアライアンス、グローバルアライアンス)

## 新規参入業者障壁

追従する競合にハード技術を真似されシェアを奪われている。  
⇒ソフト技術、ブラックボックス技術の拡大による技術障壁構築を目指す。

## 新製品・代替品脅威

商品の機能複合化(従来の家電にインターネット等の機能追加等)による新商品、代替商品の投入が続いている。類似品の増大の脅威  
⇒複合商品開発で差別化を図る

## 業界内の競合他社競争関係

家電業界で韓国、中国等従来は製造のみを行つてきた企業が自社ブランドを投入し、成長してきた。圧倒的資金力で製造設備投資、日本の高齢技術者を雇用し、供給を行っている。

⇒自社技術優位性強化へITを使ったしくみで先行する

## 売り手の圧力(サプライヤー)

材料や部品に技術の蓄積が集まり、サプライヤーの優位性が相対的に高まってきた。  
例、ブラックボックス技術の確保

⇒自社及び関連企業の部品事業の強化  
⇒優良サプライヤーの確保

## 買い手の圧力(ユーザー)

デジタル家電、情報家電の流れの中で、ユーザーの期待も幅広い機能を要望している。

⇒マーケティング強化、ブランドの再整理、再構築

しくみ改革：SCM強化、開発軸強化とその構成アライアンス強化(開発体制、サービス体制、販売体制、サプライヤー体制等の強化)

個別改革：①部品事業強化 ②マーケティング強化 ③ブランド強化 ④新製品投入スピード短縮 ⑤生産リードタイム短縮等

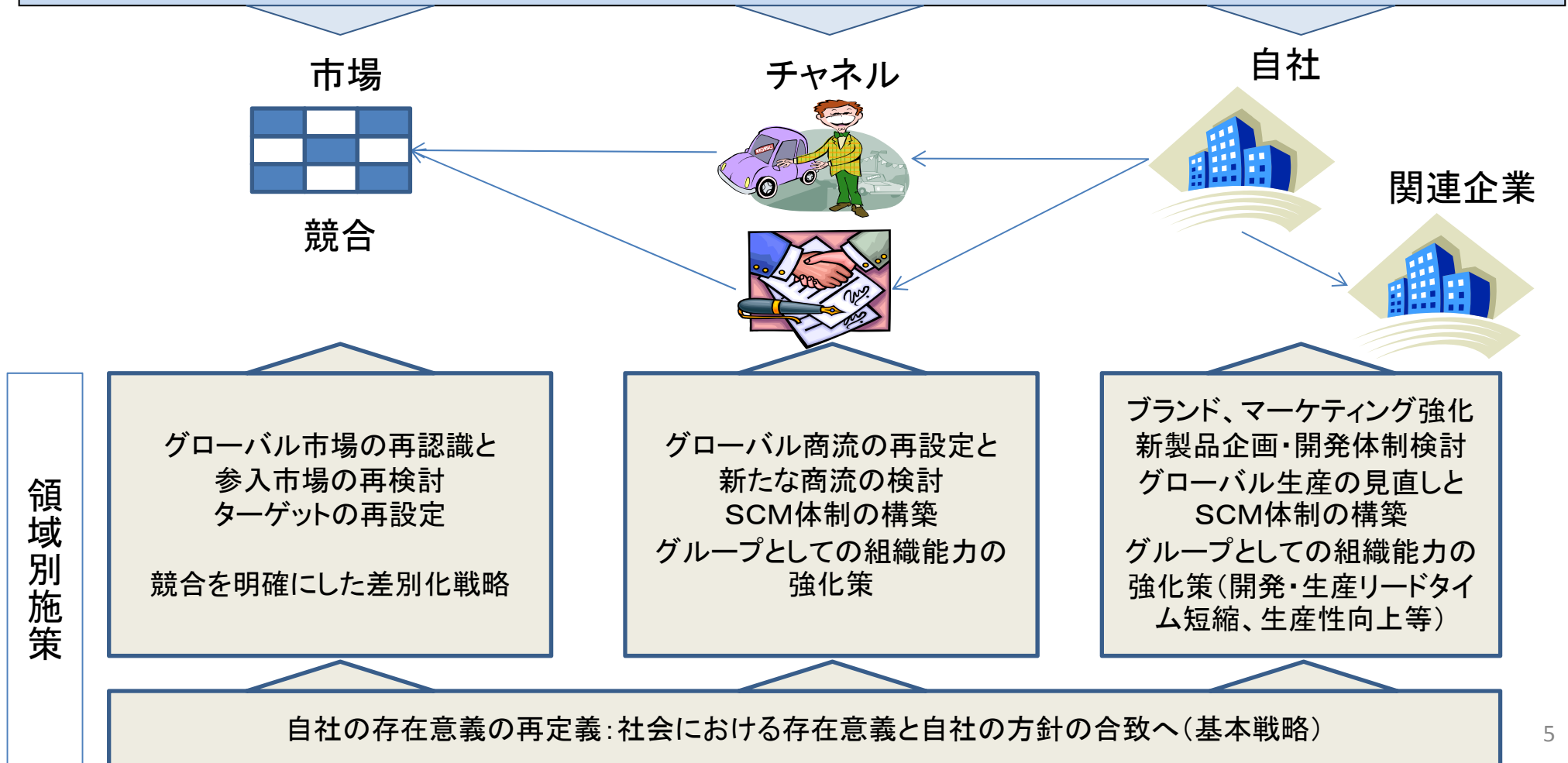
## 2. 基本戦略から個々の業務の姿を描いていく

①グローバル視点に立った生産・販売拠点の再整備 ②新たな働き方の枠組づくり ③自社のしくみへIT技術の活用

商品開発・生産戦略整備 (①要素開発 ②新商品への反映 ③新たな技術をもった企業とのアライアンス、グローバルアライアンス)

しくみ改革：SCM強化、開発軸強化とその構成アライアンス強化 (開発体制、サービス体制、販売体制、サプライヤー体制等の強化)

個別改革：①部品事業強化 ②マーケティング強化 ③ブランド強化 ④新製品投入スピード短縮 ⑤生産リードタイム短縮等



### 3. まとめ

マクロ、ミクロの視点からの自社の強化策は自社を客観的に見るという意味では大切な見方である。そしてその理屈が通っていることが大切であり、説得力が付く。

一方で、分析にのみ頼った方向検討は、どのような企業でも同じ解になってしまうという意味では批判を受けることでもある。ベストプラクティスを組み合わせても世界一になれない……

本来は、分析に沿った対策と、自社の戦略、コンセプトから目指すべき方向とを組み合わせ、目指すべき方向、補強すべき対策を考えるべきであろう。

外部のコンサルタントの立場では、このことを認識し、分析と企業内インタビューとを組み合わせ、その企業ならではの解を探っていくべきである。

手法には今回のマクロ、ミクロ分析以外にもSWOT分析等様々な方法がある。要は出来るだけ客観的に可視化し、議論できる場を作っていくというための手法である。どの手法が良いかはその場その場で最適なものを考えるべきであろう。

最近出版された楠木先生の「ストーリーとしての競争戦略」によれば、「戦略はストーリーであり、動的なものであり、巷で言われているテンプレートやベストプラクティス、アクションリストではない」と厳しく言われている。確かにその通りであろう。しかしまず第一歩は議論の場を提供し、その中で自社の位置づけ、やるべき方向を再認識し、それをもって、動的なストーリーとしての戦略を議論する必要があるだろう。5ページの最下段の「基本戦略」の中でそのような議論（議論ではなく経営者の思いか？）が明確になればよい。それがより明確になれば、それに沿って上位の対策系が合致しているかのレビューもより容易にできることになる。