

経営入門 第2話

ビジョンと戦略の一貫性（横の一貫性）



きぼうパートナー

上村 拓哉

経営ってなんだろう？(毎回ここから)

人の力 お金（それも他人の）の力・・・
どこでやる いつやる 何をやる ...

どんなものにどれだけ時間やお金を使うか、どこでやるのかの組み合わせは無限にある
「混ぜ合わせ、重ね合わせの技術」

奇跡の「フュージョン」「マリアージュ」をどうやって起こすのか？

奇跡は起きない 後から思うとすべては必然のストーリー

では、必然はどう起こすのか？それが分かればみんな苦労しないわけだが・・・

現時点で正解に最も近いと言われているのは次の二つ

明確な対象への一貫した方針、
メッセージ、認知

Marketing

弛みない
PDCA

Operating

どちらも大変労力がかかってなかなかやりきれない・・・

ちぐはぐな会社

【Case1】 A社は過去2年小幅な赤字が続き、売上も大幅減少し債務超過・・・
社長の口癖は、「とにかくガンガン行け」

財務部長

主力銀から、借り入れの縮小を求められ、未締翌々月払の売上回収を翌月末払に改定するよう取締役会に提案

営業部長

120日サイトでの手形での出版社へ大口案件の販売の営業を進める一方、中国へは値段交渉の未前金で生産委託

広報・IR部長

来期の新卒採用に向けて、各部の取材を進め、リクルートサイトを大幅リニューアル作業中

人事部長

一人当たり粗利が大幅に低下しており、部門別粗利、個人別粗利の下位を年齢付きで社長に提出・・・

そして取締役の前日、部長会議の日が来た・・・

A社部長会議にて

【財務部長】 R銀からも与信の縮小を申し入れられており、もともと放漫なキャッシュフロー管理のままこままでやってきましたが、入金早期化と支払の後ろ倒しによりキャッシュフローの改善を行わないと手元流動性が2か月程度で心もとなくなります。

【営業部長】 いきなりなにってんの？ そんなん、お前の仕事だろ、何とかしろよ。大日本印刷に雑誌の付録の仕事くださいってやってんのは知ってんだろ。人足りないのに必死でやってんのに、ホント現場わかってないなあ。

【広報部長】 その人の話なんですけど、今年も新卒採用に着手する時期になりまして、ここ数年流用が続いていた採用サイトを今年は全面リニューアルしようと思っています。新卒用会社案内パンフも3000部を来月末に納品予定です。

【財務部長】 えっ。これ以上人増やす予定なんですか？ 先月いただいた予算では現状並みってなっていましたけど。

【営業部長】 いちいちめんどくせえなあ。そんなん頭悪いから適当だしたんだよ。売れる奴トンねえと売れないだろう！

【人事部長】 それで売れない人を社長に言われて洗い出したんですが、そのリストは社長どうします？

(一同 社長の方を見る) 社長「お前ら、ちゃんと考えてくれよ」(おれ、わかんねえ)

ブレーキとアクセルを同時に踏むA社

A社はたった50人、なのに、なぜこうなったんだろう？

営業部長…数字とか理屈とかイライラする

安くして資金回収を伸ばせば売りやすい
売れる人材がもっと必要

もっと売上総利益を急いで伸ばさないと

どうなると潰れるか
知らない

財務部長

キャッシュフローが会社の限界を決める
業績によりその限界はおのずと決まる

潰れないように資金流出を締めないと

社長

そんなの自分たちで調整してうまいこと
やってくれよ…

なにをどう調整するの？の原理と手法は
誰も知らなかった

人事部長…これ部長の器ではない

社長に採用しろって言われてやっていた
だけなのに

お金のことなんて僕関係ないもん

A社はその後、急激な人員削減を行い売り上げが急減し、12億円の債務超過を抱えて解散した。



ホントはこうありたい

社長と各部の期初の合意事項

売掛残高は最大〇〇百万円で拡大してよい。
その代わりに、営業利益△△百万円は必ず達成しよう。

財務部長

営業に依頼して金融機関に事業展開や市場性について説明できる資料を用意して、貸越と信用状枠拡大の交渉を始めよう。

営業部長

未回収案件の回収を強化し、利益の割に売掛が大きいところを財務にデータもらって売上減らそう。その分の枠を一気に利益のある新規案件につぎ込もう。

人事部長

営業の予算と前期の個人別実績を確認して、異動や管掌変更で対応できないか
中途の方が新規採用よりもコスト的にいいかも

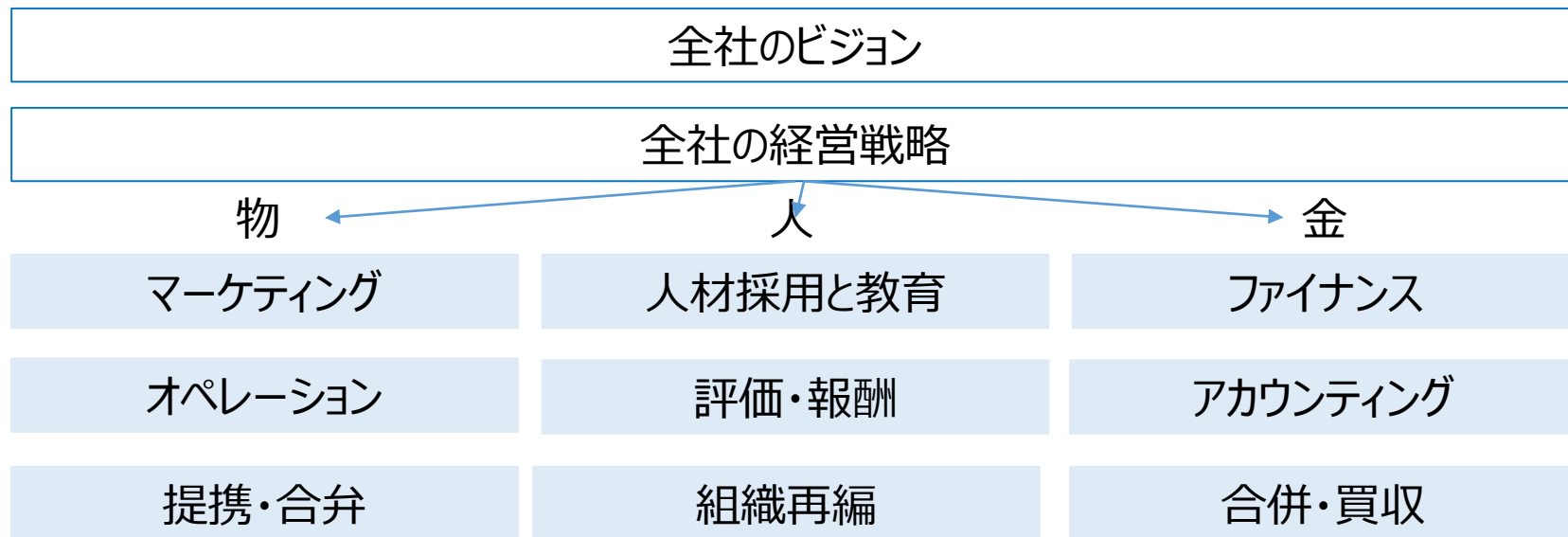
なぜA社は潰れたんだらう

一貫した方針が必要という共通認識が役員間がない。
(営業職人、財務職人が幹部)

一貫した方針を立てる技術、伝えるスキルがない。

(そもそも成長事業ではないもの、それにコミットできない人材を集めてしまった)

全社の経営戦略と個別戦略

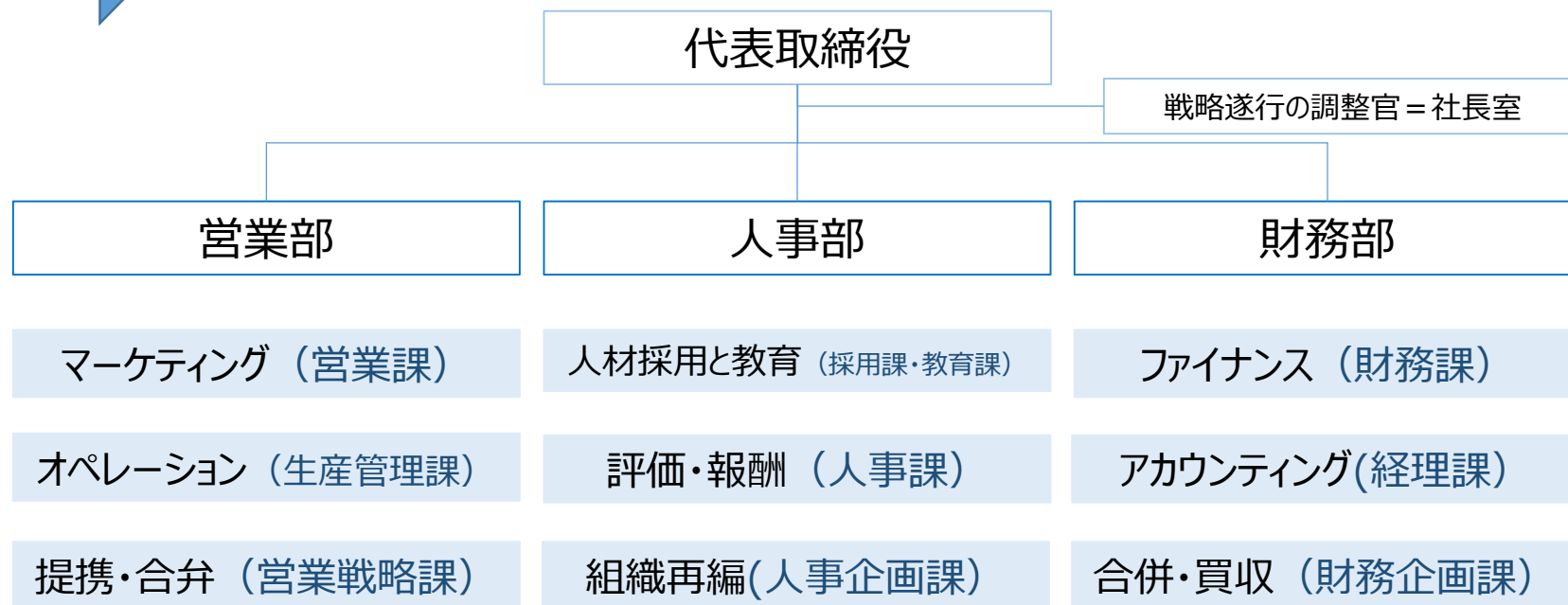


いろいろな「個別戦略」はすべて、「全社の経営戦略」と一貫したものである必要がある。

個別戦略と会社組織

さすがにみんなが全部に詳しくなるのは、知識体系も膨大であり、管理作業も非常に多いので無理（「人間の能力と時間は有限」であることが経営の前提）

➡ それぞれのプロを中心に分担 「会社組織」



社員はどうあってほしいか？

・どんなことを考える必要があるのか？は全員知っている。

例 「買収手法を使えないか？」と思いつけば、それに詳しい人に聞けばよいでもそんな思考法があることを知らなければ、いつまでも自前で作る努力をするしかない

・全社の戦略、予算に対して各部の施策がどう関係しているか大枠は理解できるずれていれば意見する。一貫した感じがあれば、同調し協力する

・自分の担当領域は、日常オペレーション以外にもいろいろな作戦を考えられる社内はもちろん、世の中でもその関連では上位の知識や応用力があるようになる

全社の経営戦略

マーケティング

人材採用と教育

ファイナンス

オペレーション

評価・報酬

アカウンティング

提携・合併

組織再編

合併・買収





横にも(個別施策) 一貫

縦にも(長期〜今日) 一貫

大きな突破力



今日の例題 スターバックスコーヒー 日本進出

1971年 シアトルの焙煎屋（豆売り）として創業

1986年 ハワード シュルツ(元豆屋の社員) がエスプレッソドリンクショップをスタート

1987年 もともとのスターバックスを買収

1996年 銀座に一号店を出店 年度末店舗数 5
この時アメリカではすでに1000店

1997年 年度末 18

1998年 年度末 52 首都圏以外で大阪に初出店

1999年 年度末 117 名古屋に初出店

2001年 年度末 345 北海道 甲信越 四国進出

2005年 年度末 602

2010年 年度末 912

2015年 年度末 1131

2018年 年度末 約1400



当時のアメリカのスターバックスの経営陣は何を考えたのか？



強みと弱み 機会と脅威 (SWOT)

強み

「アメリカで人気のおしゃれで薫り高いコーヒーとソファーのあるゆったりできる内装」

弱み

- ・実はそんなにお金がない
- ・実は日本の不動産、消費者、商習慣がよくわからない

機会

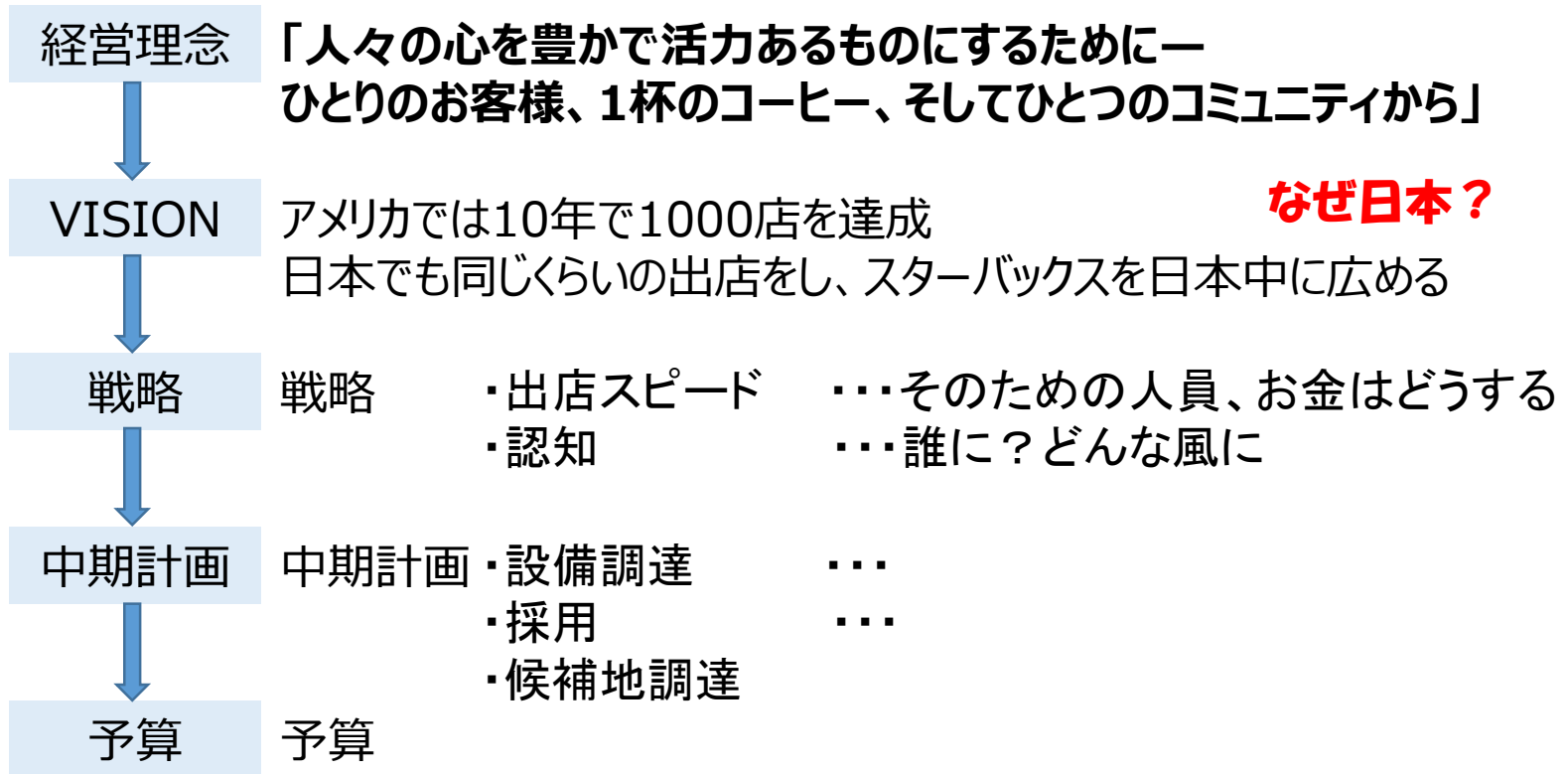
日本NO1コーヒーショップは、1杯200円のドトール(400店) <ドリップ> 当時から「缶コーヒー」は売れていた。豆の輸入量は世界2位

脅威

- ・アメリカの類似ショップが日本へ進出を狙っている
- ・模倣される

強みを生かし弱みを補う。機会を逃さず、脅威に備える 自分たちは？

例題 スターバックスコーヒー 縦の一貫性



例題 スターバックスコーヒー 横の一貫性

人材	質の高いアルバイト教育システム 一地域集中採用
出店	ドミナント展開出店・・・人材 施工ノウハウ 認知 競合排除 ノウハウと出店スタッフがすでにあるパートナーと協力
財務	金融機関との関係があり資金調達力があるパートナー
店舗設計	ブランドを大事にすることができるパートナー 禁煙
オペレーション	アルバイトだが、ホスピタリティ
プロモーション	若い女性を意識
商品	300円～
価格	高いけど、高いからゆっくりしてよい。

**「おじさんのいっぱいいるタバコ
臭いあそことは違う」と東京中
の高感度女性に評判になる**

では戦略はどう考えるのか？

その答えはさっきでできた

強みを生かし弱みを補う。機会を逃さず、脅威に備える 自分たちは？

具体的には・・・

知っておくと役に立つフレームワーク
(何を考えるかをまず考える)

自社のことばかり？ (経営の3C)

市場
(Consumer)

その顧客はどんな状況に置かれているのか？
(PEST)

よいビジネスマンは3つをバランスよくぐるぐる回して考える
ダメなビジネスマンはよく見えている自社のことばかりしゃべる

競合(業界)
(Company)

競合にも強い点と弱い点がある
業界には特徴がある
(5 Force)

自社
(Company)

SWOT
どんな集団にも強い点と弱い
点がある

フレームワークの意味

- 代表的な考え方のパターン
- 知っていると
漏れなく重複なく (MECE)物事を考えるのに便利

例 審判は巨人びいきか？

これを瞬時に引き出し次へ進むことができるのは、「便利な定型セット」のおかげ

ん？これはどうかんがえたらいいのかな？犯罪捜査？2時間ドラマでは・・・

動機 そもそも審判に巨人をひいきして経済的社会的リスクはあってもメリットはない

証拠 過去のデータから、誤審が統計的に有意に巨人に有利という差はない

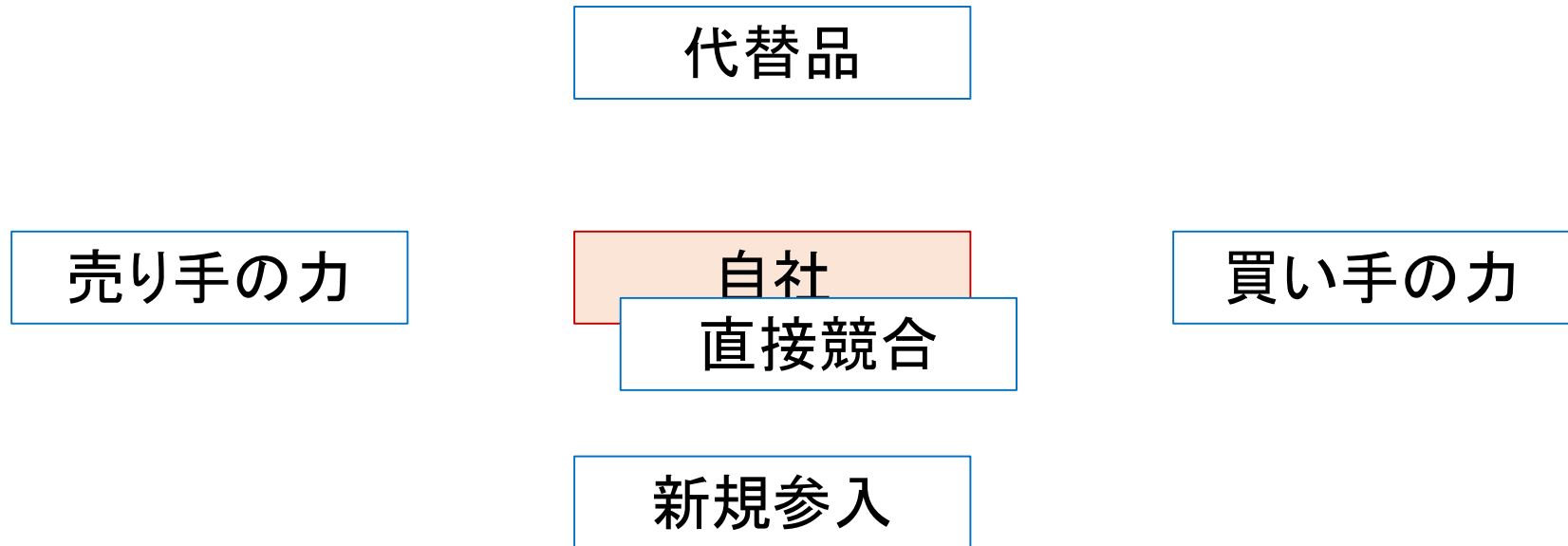
アリバイ (実行可能性) そもそも0.1秒の世界で行われるもので恣意を差しはさむことは無理

競合、業界は 5 Forces でとらえる

その業界はどんな状況ですか？

その中で自社はどうすれば、その中で有利にできますか？

例 コンビニ



「マイケル・ポーター」

市場の流れはPEST

政治
(Political)

法律規制 政権交代
税制改正

経済
(Economy)

成長率(インフレ、デフレ)
投資環境 株価 為替
金利

社会
(Society)

人口動態 女性の社会進出
教育 流行 文化

技術
(Technology)

科学技術 IT 特許
広告技術 製造工程

トヨタでも
「市場は変えられない」
(市場を変えられるという誤解
が多くの悲劇を呼んで来た)

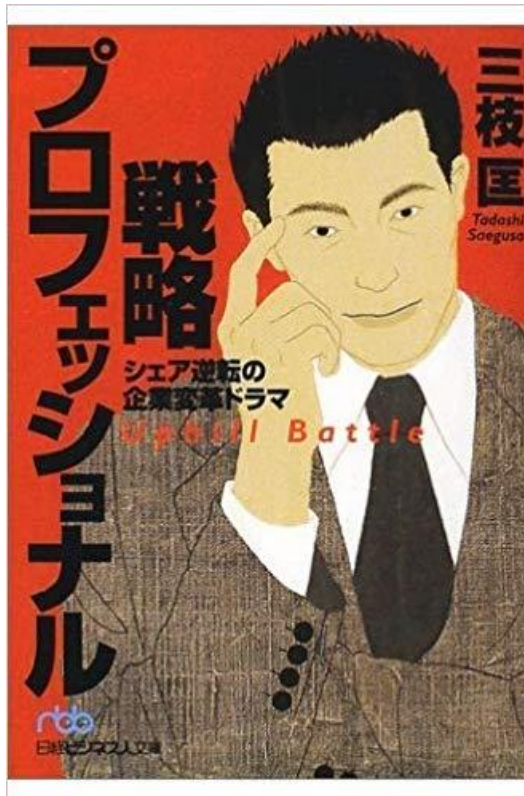
どんな会社も巨大な市場の
片隅に参加させてもらってい
るだけ→市場にあわせる

今日のまとめ

- ・全社の事業戦略に整合する形で様々な個別の戦略を具体化する。個別の戦略はすべて一貫していて、全社のビジョンを達成するためのものである必要がある。
- ・どんな戦略があって、どんな手法があるのか？を知っているだけで、ビジョン達成の「近道」ができる。
- ・自分が詳しくない戦略は、詳しい人に頼めばよい。でも、自分の担当領域は人に与えられるぐらいの水準にはなってね。

今日の参考図書

戦略プロフェッショナル—シェア逆転の企業変革ドラマ



三枝 匡 著

日経ビジネス人文庫 648円

次回予告

・ 2 / 8 12 : 30 ~

様々な経営に関する技術の中で全員が知っておくべき最も重要なものを一つ上げるとしたら、それは、
「市場 (Market)」を理解し、「市場」と対話する方法

次回 第3話 マーケティングとは何か？
(Perception is Reality)



日曜日の午後のショッピングセンター 妻の買い物に財布係だけを要求されてついていき、品定めの中に退屈で不貞腐れる哀れな中年男の姿が店と通路を仕切るガラスに映る。



すると視界に彼女が現れた。
彼女は雑踏の向こうで私に必死に伝えようとしていた 何かを・・・

あなたには伝わりましたか？