



ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

先日、とある経営者から次のような質問を受けました。「経営戦略について、いろいろと勉強しました。一応の理解をしたものの、抽象的すぎてやや腑に落ちません。経営戦略というのをどう考えればいいのでしょうか？」

私自身、これまでさまざまな経営戦略論に触れており、学者や経営コンサルタントなどが各々、多種多様な定義をしていると感じています。例えば、経営戦略とは「現状とありたい姿のギャップを埋めるもの」といった定義があります。また、知的資産経営のアプローチの一つとして「強みを把握して、強みをベースに検討した将来に向けた成功のシナリオ」といった定義もあるかと思えます。

このように経営戦略には、様々な考え方・見方があります。とある経営者から頂いた質問をきっかけに私自身、経営者のより深い納得を頂けるような経営戦略の定義を、自分なりにについて考えるようになりました。書籍から得られた知識だけでなく、様々な経営者と接して感じた経験から検討してきました。まだまだ完成形ではないのですが、現時点の私の見解として、経営戦略とは、「(自社の将来像に向かって、)経営者および従業員の方の日々の意識の向け方、時間の使い方、資金の使い方などといった自社が持つ有形・無形の資源の配分」と考えるようになりました。例えば、新規事業を自社の重要な経営戦略と位置づける企業の場合、経営者の意識の向け方や資金などの多くの割合を、新規事業が占めることになるでしょう。一方で、経営者は既存事業については、やや意識が向かなくなるかも知れません。時間・資金は限られていますので、すべてに同じレベルで配分することは至難の業だと思えます。中途半端な資源配分の場合、新規事業の成功は時間がかかるかも知れません。上記の例のように、自社の資源を重点的に配分することこそが戦略と言えるのではないのでしょうか？

自社の将来像が明確であれば、より資源配分をおこないやすくなる一方で、まだまだ将来像は見えずに、目の前の事柄を必死に向き合っている経営者もいらっしゃいます。この場合でも、目の前の事柄に対して、何らかの資源配分はおこなっており(成り行き的な経営になっている場合もありますが・・・)、結果として経営戦略は存在していると思えます。

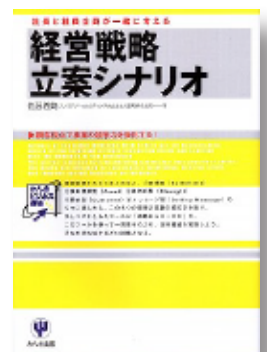
では、将来像や資源配分をどのようにしていけばいいのでしょうか？ その視点として、著名な学者・経営コンサルタントが提唱した経営戦略論にあるような「自社の強みに根ざす」「他社と差別化を図る」「競争相手がいないところを探す」などがヒントになるかと思えます。みなさんがお付き合いされている企業の戦略(資源配分)はいかがでしょうか？ 明確な意図をもって、資源配分をおこなっているのでしょうか？



Book review 『戦略立案シナリオ』

著者: 佐藤 義典 / 出版社: かんき出版 / 価格: 2,310円(税込)

今回は、上のコーナーでご紹介した、経営戦略に関する本をご紹介します。著者は、以前、別の書籍をご紹介した、経営コンサルタントの佐藤義典氏です。本書では、上記で掲げた様々な著名な経営戦略論を、(1)「戦場型」(2)「独自資源型」(3)「差別化型」(4)「顧客型」(5)「メッセージ型」の5つに分けております。それらの経営戦略論を踏まえて、著者オリジナルの「戦略BASiCS」を展開しております。これから経営戦略を勉強される方にとって、経営戦略論の基本を理解でき、また佐藤義典氏の新たな視点に刺激を受けることが出来る良書です。経営戦略本で、どれから手にとっていいのかわからない方にはオススメの一冊です。



Monthly Voice 吉田 英憲

Profile

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士 行政書士

求められる高齢化社会への対応



昨年、イオングループが「敬老の日」を「G.Gデー (GRAND GENERATION'S DAY)」として、高齢者向けの商品やサービスを提供していました。G.G世代(高齢者世代)の関心が高い「トラベル」「ビューティ」「食」などのカテゴリーを中心に、高齢者の趣味や嗜好に対応した「楽しめる」商品群やサービスを開発し、積極的に売場展開されていました。

少子高齢化が取り上げられているのは今に始まったことではなく、今から何十年も前から言われて来たことですが、なかなか目に見える形で事業化に取り組んでいる企業は少なかったように思います。スーパーマーケットの売場なども「小分けの品揃え」や「和惣菜の充実」など、少しずつは変化してきましたが、まだまだ取り組みは道半ばといったところではないでしょうか。高齢化はゆっくりと進むので、対応は後手になる傾向があるようです。

今後、急速に高齢化が進む日本社会ですが、実は地域によるバラツキが多くあります。都道府県や市町村毎の差はもちろん、店舗の足元商圏でのバラツキが大きいことに注意が必要です。例えば、団塊世代の方々が住宅を持ち始めた時代に造成された大型団地等については急速に高齢化が進んでいます。そこを足元商圏にしている店舗は日本の平均を大幅に上回る高齢化社会に対応していく必要がありますが、準備できていない店舗も多くあるようです。小型店の商圏は日本全体でも市内全体でも無く、足元の半径2km範囲以内である場合が多くあります。人口構造の変化が急速に進む時代において、小売業の経営改善の第一歩は、今一度、足元商圏を見つめ直すことだと言えるでしょう。

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

最高のおもてなし



先日リッツカールトンホテルに宿泊してきました。一昨年に続き、2回目の宿泊となりましたが、今回も他のホテルにはないひと味違うサービスを経験しました。

■靴を脱ぐ客室担当者

チェックインしてから部屋まで客室担当者が案内してくれます。部屋の中で説明を聞きながらふと客室担当者の足元を見ると、靴を履いておらず驚きました。理由は「お客様のお部屋を汚さないため」なのだそうで、マニュアルではなく担当者毎で脱ぐ人と脱がない人がいるそうです。また、椅子に座った私と話すときはひざまずいて話をしてくれました。この接客態度は人によって感じ方は違いますが、外国人の方は日本らしいサービスとして受け止めるのではないかと思います。(私の場合は、かえって恐縮してしまいました…)

■受付での手荷物預かり

チェックイン・チェックアウト時にはどのホテルも受付が混み合い、しばらく待たされることがあります。リッツの場合、カウンターの外側(お客様側)に担当者が必ず配置され手荷物を預かってくれるため、身軽な状態で受付を済ませることができます。多くのホテルではカウンターの下側に手荷物置場を用意してくれていますが、荷物を置いたり財布の出し入れをしているともたついてしまうことがありますので、非常に便利だと感じました。

■お出迎えの際の歩き

ホテルについて受付まで行くと、受付カウンターの外にいる担当者が何歩か歩いて出迎えに来てくれます。わざわざ歩かなくてもよい場面で何歩か歩くことによって、「ようこそ!」という歓迎の気持ちが伝わってきて来店早々気持ちよくなります。また、受付カウンターを案内してくれる際も必ず何歩か歩いていてカウンターに誘導してくれます。この場面でもわざわざ歩くことで丁寧感が演出できます。

リッツカールトンは「ミステイク(神秘性)」と呼ばれる最高のおもてなしが有名です。例えば、お客様が書類を忘れていないことに気がついた従業員が、お客様を追いかけ、新大阪から新幹線に飛び乗って、東京の会社まで届けたという話など大掛かりなエピソードが伝説的に語り継がれていますが、そういうサービスを体験する宿泊客はごくわずかです。多数が体験するのは、上記のような小さな驚きです。この小さな驚きを宿泊の間にいくつも経験し、それが顧客の心をとらえ、結果的に最高のおもてなしと感じさせるのだと思います。次回はどんな驚きを体験できるのか、訪問が楽しみです。

小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングをおこなっている。中小企業診断士