



毎月1回、ビジネスのお役に立つ情報をおとどけいたします。

U-mic News No.17

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。

Yoshida's Monthly Voice

吉田 英憲 / 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

「組織は戦略に従う」と「戦略は組織に従う」。これらの似たようなフレーズは、経営学を勉強された方なら誰もがご存じかと思います。

「組織は戦略に従う」は、アルフレッド・チャンドラーが著書『STRATEGY & STRUCTURE』(訳書『組織は戦略に従う』¹⁾)にて述べたフレーズで、「企業戦略の如何により、組織構造は決まる」と解されています。一方、「戦略は組織に従う」はイゴール・アンゾフが著書『STRATEGIC MANAGEMENT』(訳書『アンゾフ 戦略経営論』²⁾)述べたフレーズで、「戦略は組織能力、特性によって戦略が規定されてしまう」と解されています。どちらが正しいのかという議論が散見されるものの、企業の置かれている状況は様々であるため、両方とも正しいと私は理解しております。ただし、チャンドラーとアンゾフのフレーズの共通のポイントは「組織能力」にあると思います。

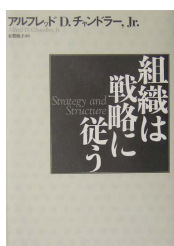
ある支援先で戦略再策定のプロジェクトに参画することになり、それに合わせて組織の見直し及び業務変更を行うことになりました。この支援例においては、現状の組織が有する能力と新しい戦略にギャップがなく、外部から人員を補充することなく展開することが出来ました。これはまさにチャンドラーの考え方に合わせた支援だと理解しております。

一方、別の企業で支援した場合には、新規事業を展開したいと思っているにも関わらず、社長及び従業員の能力では、新規事業を展開するだけのノウハウや経験が十分ではなく、新事業展開が非常に難しい状況でした。アンゾフの観点では、まさに組織能力の欠如により、戦略として成立しないと言えます。

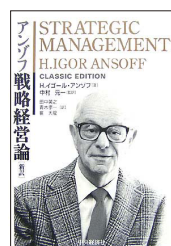
そこで、求められる能力・特性を備えた組織を構築する必要があります。具体的には、「成功と失敗を繰り返しながら能力を向上していく」「経験者を採用する」「不足部分は外部に委託する」などの対策が考えられます。それを踏まえた計画であれば、戦略として成立すると私は理解しております。そうでなければ、従来の「強み」だけに頼りがちになり、新しい「強み」を創ることができなくなってしまいます。

以上のように、企業が目指す姿と現状の組織能力を鑑みてアドバイスすることが支援者として重要だと思います。加えて、私の支援スタンスとしては、一時的な組織能力の欠如がある場合に実行支援をおこない、組織能力の向上も含め貢献していきたいと考えています。

本文中で
ご紹介した本



1
「組織は戦略に従う」
著者：アルフレッド・D.チャンドラー
出版社：ダイヤモンド社
価格：5,250円（税込）



2
「戦略経営論新訳」
著者：H.イゴール・アンゾフ
出版社：中央経済社
価格：3,990円（税込）



最近、「断捨離」という言葉が流行っています。これは、人生や日常生活に不要なモノを断つ、また捨てることで、モノへの執着から解放され、身軽で快適な人生を手に入れようという考え方です。モノによる充足ではなく、ココロの充足を求めると言っても良いかも知れません。私の身の回りでも「断捨離」に取り組む方が増えていますが、実際に取り組むと、多くの物を捨てることになり、今まで無駄な物を購入してきたことに後悔し、今後は無駄な買物をしなくなるということです。確かに効果がありそうなので、興味のある方はチャレンジしてみても如何でしょうか？

バブル経済のころには多くの方が無駄な物も多く購入していたようですが、それが景気を支えて来た側面もあります。不景気になり、物を買わない時代（買えない時代？）になりましたが、多くの家にはテレビも車もあり、物質的には満たされているとも言えます。断捨離と言う、モノから離れ、ココロの充足を求めることが流行っていることから考えると、今後、消費が大幅に回復し、景気が良くなることは無いかも知れません。しかし、そのような時代でもエシカル消費のように、売れるモノは確実にあります。新しい時代のトレンドを掴み、マーケティングの在り方を考え直す時期に来ているのかもしれない。

渡貫 久

Watanuki Hisashi

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

先月に続いてマーケティングのお話です。写真の商品はメモ帳とボールペンのセットです。価格はいくらだと思いますか？こう質問すると、100円以下という回答が多いです。しかし、正解はセットで500円です。なぜこの商品は高く売れるのでしょうか…？実は、この商品は平和を祈念して折られた千羽鶴を再生利用して作られたものなのです。

マーケティングを平たく言うと「何らかの価値を提供してお金をもらうこと」です。つまり、私たちは商品やサービスを通じて何らかの価値を提供しています。そして、提供する価値は2種類あります。

① 機能的価値…製品そのものが提供する価値。メモの場合は文字や絵が書ける、洗剤の場合は洗濯物を白くする、など。

② 感情的価値…所有することで得られる感情的な価値。クラウンを購入する人は所有することで得られるステータスや名誉を購入しているとも言える。

千羽鶴を再生利用したメモセットは、②感情的価値＝平和に対する思いや願いに訴える商品です。よって、「世界中の平和への願いや希望が込められた商品です」というようなPRを行うことで、単なるメモセットに価値が加わり、500円という値段で販売できるようになるのです。（この場合、①機能的価値をPRしていたらおそらく売れないでしょう。）

自社の商品の価値やそのPR方法を考えることは、自社の強みや他社との差別化ポイントを考えるヒントになります。



小倉 綾

Kokura Aya

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