

それぞれの領域の先頭ランナーになり、収益性を高める

「7P」 (P2~P3)

と

未来戦略を設計する

「イノベーション・ストリーム・マトリックス」 P4~P8)

の

2つの戦略フレームを探究する

□ 「7P」 及び 「イノベーション・ストリーム・マトリックス」 については、

「シン・日本の経営」

4章『優れたシン・日本企業に共通する「7P」』

5章『「舞の海戦略」の設計』

より引用

□ 【参考】 「アンゾフの成長マトリックスとは？」については、

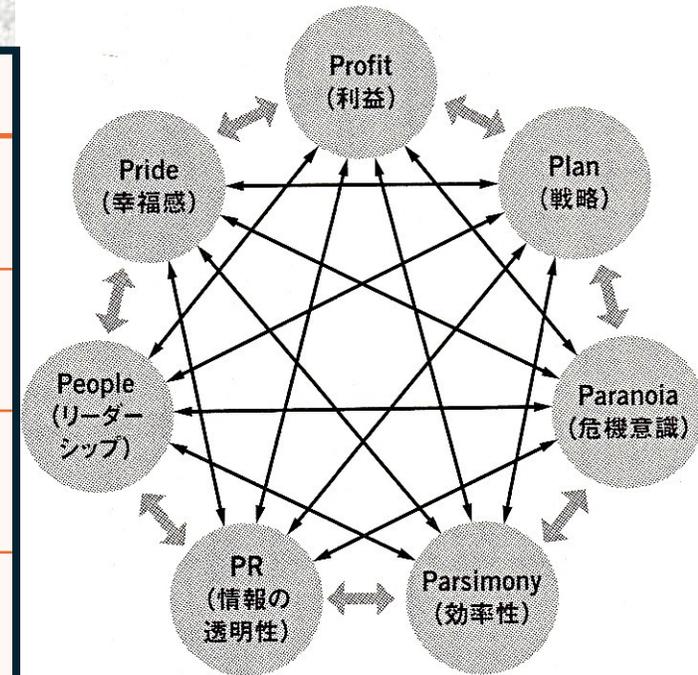
M&AキャピタルパートナーズH・P「アンゾフの成長マトリックスとは？」より引用

# 先頭ランナーになり、収益性を高める「7P」

著者が、先頭ランナー・高収益企業を観察・聴取した内容を要約した「7P」の「チェックリスト」

「7P」の項目	チェック項目
Profit (利益)	経営陣は自社がどの様に利益を得るかについて伝えているか。
Plan (戦略)	自社や担当事業の上位5社について、従業員は統一した見解を持っているか。競合他社に勝つ方法が明確に設計されているか。
Paranoia (危機意識)	常に新しい事業を探索し、技術変化に注意を払っているか。 (足元の、日々の売上、報告、会議などにのみ拘っていないか。)
Parsimony (効率性)	会議は効率的に開かれているか。 発言や(職位に即した)意思決定をする権限が与えられているか。
Public Relation (情報の透明性)	自社のWEBサイトで自分たちの活動が正しく説明されているか。 将来のビジョンや10年後の自社の姿の説明はあるか。 財務情報が完備されているか。
People (リーダーシップ)	経営者にビジョンがあり、従業員は、経営者を尊重しているか。
Pride (幸福感)	会社全体で、従業員が生き生きと働き、貢献しようと思っているか。

図表9 「7P」の好循環



「7位一体」の運用による好循環の生み出しが重要。それを引き出すリーダーシップ・Peopleがキー・ポイント。

フレームワークの組み合わせで「7P」の行動計画を策定しよう

「7」 フレームワーク		TAPSフレームワーク ( 「To be」 「As is」 「Problem (差異)」 「Solution (行動)」 )						
「7P」の項目	チェック項目	理想像	自社の現状	理想・現状差異	差異短期視点	差異長期視点	行動計画	
							1年計画	5年計画
Profit 利益	経営陣は自社がどの様に利益を得るかについて伝えているか。							
Plan 戦略	自社や担当事業の上位5社について、従業員は統一した見解を持っているか。競合他社に勝つ方法が明確に設計されているか。							
Paranoia 危機意識	常に新しい事業を探索し、技術変化に注意を払っているか。(足元の、日々の売上、報告、会議などにのみ拘っていないか)。							
Parsimony 効率性	会議は効率的にひらかれているか。発言や(職位に即した)意思決定をする権限が与えられているか。							
Public Relation 情報の透明性	自社のWEBサイトで自分たちの活動が正しく説明されているか。将来のビジョンや10年後の自社の姿の説明はあるか。財務情報が完備されているか。							
People リーダーシップ	経営者にビジョンがあり、従業員は、経営者を尊重しているか。							
Pride 幸福感	会社全体で、従業員が生き生きと働き、貢献しようと思っているか。							

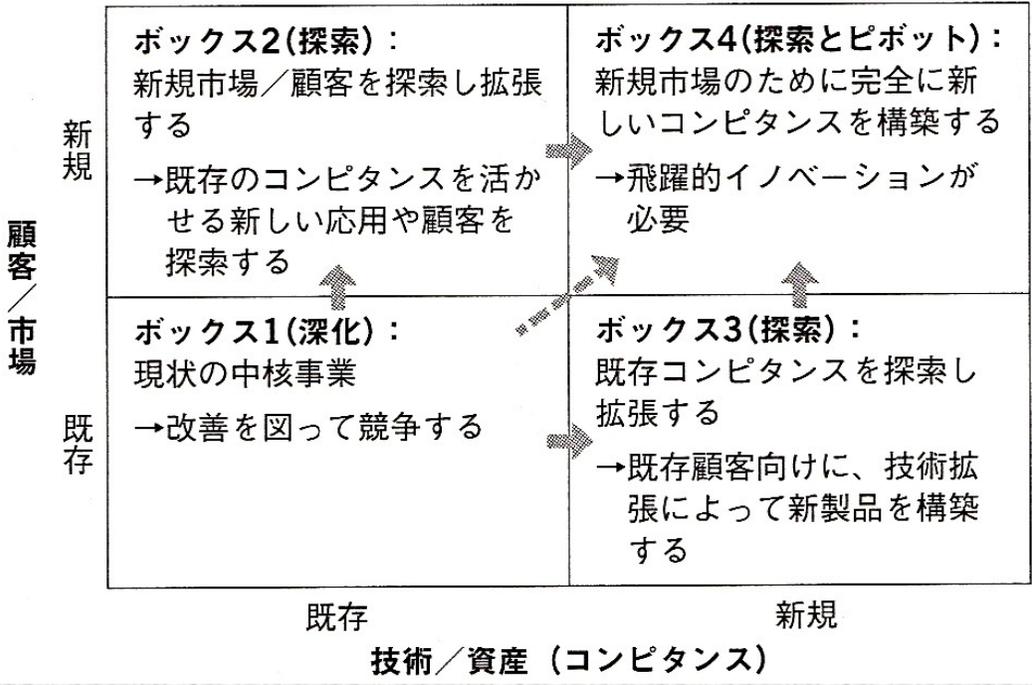
# 未来戦略を設計する

## 「イノベーション・ストリーム・マトリックス（ISM）」

- ISMは、既存事業を深化させ、同時に、絶えず新しい事業領域を探索する、将来どの技術で勝負するか、戦略上の意思決定をするツールです。
- つまり、ISMは次の二つの重要戦略についての答えを出すツールでもあります。
  - ① 自分たちはどの様な企業で（アイデンティティ）、現在のコア・コンピタンスは何か？
  - ② 現在のコア・コンピタンスを、ユニーク且つスマート（「賢い」「高性能」「高効率」の意）で、ライバルが、作るのも模倣するのも難しい、新規事業に広げることが出来る、ロジックは？
- すなわち、ISMは、どうすれば現状の技術・資産（コア・コンピタンス及び組織能力）を新規事業に応用して、新しい技術リーダーになれるかの、将来の事業成長のロジックを示すものです。
- 「将来の事業成長のロジック」を示す、ISMの仕組み（フレームワーク）を見てみましょう。  
次頁P5の「図表11 イノベーション・ストリーム・マトリックス」を参照ください。
  - ・ マトリックスの軸は、「顧客／市場」と「技術/資産（コア・コンピタンス）」です。どちらにも「既存」と「新規」があり、この2軸と2次元を掛け合わせると4つのボックスが出来ます。
  - ・ ボックス1は「深化」で、現状のコア・コンピタンスであり、既存の技術と資産を使って既存の顧客・市場にサービスを提供します。ISMには、「両利きの経営」理論が適用されています。
  - ・ 残りの3つのボックスは「探索」に当たります。ボックス1の既存製品を、海外（現状国内）へ、或いは現状のBtoCの製品を、手を加えて、BtoB市場に展開する事例は、ボックス2、になります。
  - ・ 既存市場向けに、新しい（より良い）技術を開発して、拡大する事例は、ボックス3、になります。
  - ・ ボックス4は、現状の中核事業から根本的に脱却し、新技術の発明に基づき、新しい顧客/市場に向けた製品を作るケースです。富士フィルムが内視鏡などの医療機器へ事業を拡げた事例があります。
- 著者は、上記ロードマップを策定する時に、『ボックス1~4のそれぞれにおいて「考えるべき項目」』を示しています。  
次頁P5の『既存事業を将来の競争優位の新規事業に広げるロードマップを策定する時に、各ボックスで「考えるべき項目」』を参照ください。

既存事業を、将来の競争優位の新規事業に広げる  
ロードマップを策定する時に、各ボックスで「考えるべき項目」

図表11  
イノベーション・ストリーム・マトリックス



ボックス	考えるべき項目
ボックス 1	改善や効率性の向上などを通じて、既存の中核事業が競争で強みを発揮し続けるにはどうしたらよいか。つまり、既存事業を「 <u>深化</u> 」させて、将来の事業開発に必要なキャッシュフローを生み出していくために、どうすればもっと良くなるか。
ボックス 2	既存技術の新たな応用や海外進出や、BtoC製品を、手を加え、BtoB市場に進出するなど、新市場の新規顧客にどの様に既存技術を使って販売できるか「 <u>探索</u> 」。
ボックス 3	新技術の開発を通じて、既存顧客をどのように支援できるか。そのために必要な、既存の顧客の新たなニーズに応える、新しい組織能力は何か「 <u>探索</u> 」。
ボックス 4	完全に新規顧客のために、全く新しい技術やアプリケーションを開発するにはどうしたらよいか。又新興市場に売り込むために、新しい顧客のニーズに応える、どの様な新しい組織能力を必要としているか「 <u>探索</u> 」。

# 「アンゾフの成長マトリックスとは？」

1. イノベーション・ストリーム・マトリックス (ISM)の横軸は、「技術・資産 (コンピタンス) ・組織能力」に対し、アンゾフの成長マトリックスの横軸は、「製品」です。
  2. ISMのイノベーションのタイプは、深化<改善>と探索<革新>を両立して行う「両利きの経営」です。
- 1.2. の違いが、新規市場における、競争優位の確立に於いて、差が出るのです。

アンゾフの成長マトリックス

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略 既存市場 × 既存製品	新製品開発戦略 既存市場 × 新規製品
	新規	新規市場開拓戦略 新規市場 × 既存製品	多角化戦略 新規市場 × 新規製品

戦略手法		説明
市場浸透戦略 (既存市場 × 既存製品)		市場浸透戦略は、既存の製品を既存の市場で展開する手法です。既存の製品を既存市場で浸透させる手法であるため、リスクが低く、ビジネス展開がしやすいのが特徴です。
新規市場開拓戦略 (新規市場 × 既存製品)		新規市場開拓戦略は、既存の製品を新しい市場で販売する手法です。企業向けの製品を一般消費者向けに転用して販売したり、海外市場へ進出したりする手法などで、新規市場開拓戦略に該当します。
新製品開発戦略 (既存市場 × 新規製品)		既存の市場に新しい製品を投入する手法です。既存商品に用いられる技術を活用した新商品の開発や、既存商品をグレードアップしたりリニューアル品の開発などで、新製品開発戦略に該当します。
多角化戦略 (新規市場 × 新規製品)	水平型多角化戦略	既存の技術や設備を活かし、新規製品を現行の事業と類似する市場で展開する。新たな設備投資のためのコストや手間を抑えられる。例；自動車メーカーがバイクの生産を始める。
	垂直型多角化戦略	現行の事業が展開している市場において、川上あるいは川下の事業を展開する。新設備やノウハウが必要となるものの、現行事業とのシナジー効果を得やすい。例；ステーキショップが自社牧場で育てた精肉の販売業を始める。
	集中型多角化戦略	自社が強みを持つ技術や経営資源などを製品・サービス開発に活用し、新たな市場に投入し、事業の多角化を図る。戦略の成否は、自社の開発力や技術力に依存する部分が多い。例；酒造メーカーが酵母の知見を活かして健康食品業界に参入する。
	集成型多角化戦略	既存の技術や市場と無関係な分野に進出。自社のリソースの活用が難しいため、最もリスクが高い。例；物流会社が外食業界に参入する。