

# 戦略要因クロスチャートについて

吉井 康雄

はじめに

- I. 戦略要因クロスチャート
  - II. 戦略要因クロスチャートによる分析の事例
- むすび

はじめに

事業戦略を検討するとき、戦略要因の有効性の評価が重要となる。このようなケースでは、量的データであれば、重回帰分析による偏回帰係数が、質的データをとともなう場合であれば、数量化2類による判別結果とその時の説明要因の寄与度、偏相関係数が戦略要因の有効性を評価するうえで1つの重要な材料を提供する手法として用いられるケースが多いが、ここでは次のようなデータが得られるものとして、戦略要因の有効性の評価をビジュアルに行う方法を提案する。

- ③スコア  $a_{ij}$   $Y_i$ と $X_j$ に反応した件数
- ④魅力度  $Z_i$  戦略目標の魅力度を表す情報、例えば市場規模、売上高。

## I. 戦略要因クロスチャート

戦略要因クロスチャートは戦略目標に有効に寄与している戦略要因を見だし、効果的なアクションに結び付けるための情報を提供するツールであ

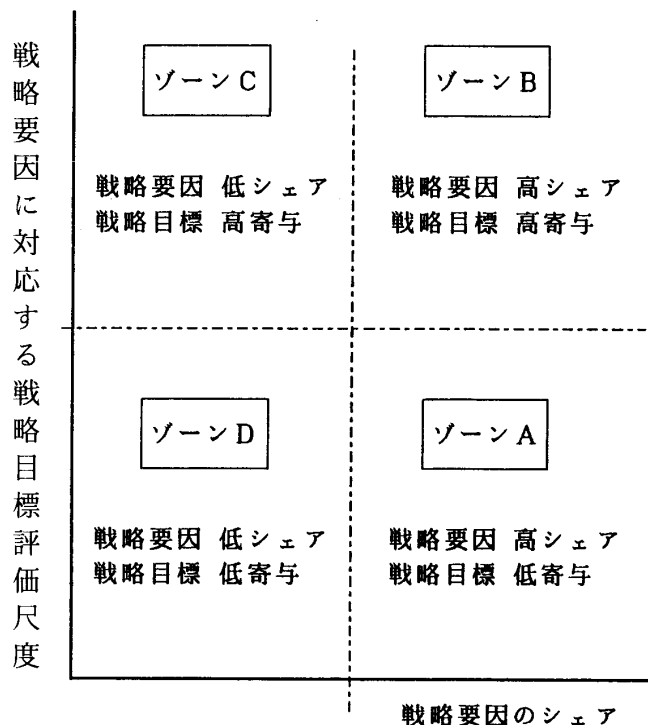
図表1 戦略要因クロスチャート作成に必要なデータ

戦略要因に対応する 戦略目標	戦略要因 (件)					戦略目標の魅力度 (例えば、規模)
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	
$Y_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{15}$	$Z_1$
$Y_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	$Z_2$
$Y_3$	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	$a_{34}$	$a_{35}$	$Z_3$
$Y_4$	$a_{41}$	$a_{42}$	$a_{43}$	$a_{44}$	$a_{45}$	$Z_4$
$Y_5$	$a_{51}$	$a_{52}$	$a_{53}$	$a_{54}$	$a_{55}$	$Z_5$

なお、戦略要因とそれに対応する戦略目標、スコア、魅力度はここでは次のように広くとらえることとする。

- ①戦略目標  $Y_i$  戦略目標そのもの、あるいは戦略目標の評価レベル
- ②戦略要因  $X_j$  戦略目標を達成する手段、あるいは関係の深い項目

図表2 戦略要因クロスチャート



る。

戦略要因クロスチャートを図表2に示す。

この図表をもとに、戦略要因クロスチャートの意図するところ、および概要について述べる。

X軸は戦略目標の分析の対象とした戦略要因のシェアを表す。ここで用いる戦略要因のシェアを図表1のデータを用いて次式(1)に示しておく。

戦略目標を  $Y_i$  として、戦略要因  $X_j$  のシェアは、

$$a_{ij} \cdot 100 \Big/ \sum_{j=1}^5 a_{ij} \quad (\%) \quad (1)$$

Y軸は戦略要因に対応する戦略目標の評価尺度を示す。評価尺度としては、戦略目標のシェア、あるいは特化係数が考えられる。シェアの場合は直感的に戦略要因のインパクトを読みとることができるメリットがあるが、特化係数の場合は戦略要因のインパクトを相対的に評価できるというメリットがある。

ここでは、後者の特化係数について述べる。この特化係数は次式(2)に示されるように、戦略要因  $X_j$  に対応する戦略目標  $Y_i$  のシェアと戦略目標全体に占める戦略目標  $Y_i$  のシェアの比率として求められる。

すなわち、戦略要因  $X_j$  に対応する戦略目標  $Y_i$  の特化係数は、

$$\frac{a_{ij} \cdot 100 \Big/ \sum_{j=1}^5 a_{ij}}{\sum_{i=1}^5 a_{ij} \cdot 100 \Big/ \sum_{i=1}^5 \sum_{j=1}^5 a_{ij}} \quad (\%) \quad (2)$$

縦の基準線は縦に2つに分割する線を意味している。この線は戦略要因の評価基準を示しており、次のいずれかの判断に基づいて設定されよう。

①対象とした戦略要因による等分割した値

②戦略要因の目標シェアとして設定した値

横の基準線は横に2つに分割する線を意味している。この線は戦略目標の評価基準を示しており、次のいずれかの判断に基づいて設定されよう。

評価尺度がシェアであれば、

①戦略目標の平均シェア

②戦略目標の目標として設定したシェア評価尺

度が特化係数であれば、

③戦略目標の特化係数の基準としての1

④戦略目標の特化係数の目標として設定した値縦と横の基準線により分割される4つのゾーンについて述べる。

戦略要因が4つのゾーンのどのゾーンに位置するかにより、次のような見方ができよう。

①ゾーンA

このゾーンの戦略要因は戦略目標の達成に選択される機会が多いにもかかわらず、戦略目標の達成には十分効を奏していない戦略要因である。

観点をかえれば、有効な戦略とはいいがたいが、競争を優位にするためには欠くことのできない戦略要因、あるいは、競争を優位に展開するには既に効果的ではない、そのような戦略要因ともいえる。

②ゾーンB

このゾーンの戦略要因は戦略目標の達成に選択される機会が多く、かつ、戦略目標の達成に十分効を奏している戦略要因である。

観点をかえれば、戦略目標を達成し、競争を優位に展開するには最も有効な戦略要因であるといえる。

③ゾーンC

このゾーンの戦略要因は戦略目標の達成に選択される機会が少ないにもかかわらず、戦略目標の達成に効を奏しているとみなせる戦略要因である。

観点をかえれば、競争を優位にするためには有効な戦略にもかかわらず、それほど注力されていない戦略、あるいは、期待以上の成果をもたらす可能性のある、そのような戦略要因ともいえる。

④ゾーンD

このゾーンの戦略要因は戦略目標の達成にはあまり効果が期待できないためか、それほど選択される機会のない戦略要因である。

観点をかえれば、戦略目標を達成し、競争を優位に展開するにはあまり望ましくない、あるいは、その効果が未だ測ることが困難なため選択される機会の少ない、そのような戦略要因であるといえる。

今1つは、戦略要因がこの4つのゾーンにどのように位置するか、あるいは、時系列にみてどのように推移するかにより、戦略要因の有効性を次のように評価することができる。

### ①戦略要因の配置

戦略要因がゾーンA, B, C, Dにどのように位置しているか、ということである。これは戦略目標達成の手段としての戦略要因のバランスを問うている。

### ②戦略要因のシフトの方向

戦略要因がゾーンA, B, C, Dのどの位置にあるか、ということはもちろん重要であるが、これらの戦略要因がどの方向にシフトしているのか、ということも重要な情報となる。すなわち、戦略目標達成の有効な手段として寄与しているか、否かということが推察されるからである。

ゾーンDからC、さらにBという方向に推移する戦略要因は戦略目標達成の手段として有効に機能していることが推察されるわけで、このような戦略要因を効率よく見いだすこともまた、事業戦略を有効に展開するためには重要なことである。

逆に、ゾーンCからA、あるいはBへのシフトは一考を要する動きであり、逆方向へのシフトの可能性を探る、あるいは経営資源の配分を考える、といったことが要請される、そのような戦略要因ともいえよう。

### ③戦略要因の移動速度

戦略要因の座標の動きは戦略要因のシェアの変化、戦略目標達成の評価の変化により、速くなったり、遅くなったりする。この移動の速さも戦略目標の達成に有効な戦略要因を評価するうえで重要な情報を提供することになる。

この図表2では表現されていないが、戦略要因の座標に戦略目標の魅力度を表す情報、例えば市場規模、売上高といった情報を円の面積で表現することにより、さらに戦略要因の有効性を市場規模、あるいは売上高という観点から評価する情報が得られることになる。

## II. 戦略要因クロスチャートによる分析の事例

戦略要因クロスチャートの意味するところにつ

いては、その概要を説明した。ここでは下記のケースをもとに戦略要因クロスチャートを用いて分析を試みることにする。

図表3 ルート別販売戦略  
(第一期)

販売ルート	販売戦略 (件)					市場規模
	合計	価格	納期	品質	サービス体制	
家電	382	105	65	32	180	1800
量販	33	16	5	4	8	2400
業務	90	22	10	28	30	3200
官公需	66	3	18	25	20	1600
合計	571	146	98	89	238	9000

(第二期)

販売ルート	販売戦略 (件)					市場規模
	合計	価格	納期	品質	サービス体制	
家電	365	365	140	34	21	1400
量販	99	99	42	28	3	2700
業務	196	196	52	14	68	4800
官公需	30	30	5	2	13	1500
合計	690	690	239	78	105	10400

競合の激しい市場を下記のように想定して、販売チャンネルの強化に全力をあげている企業が同業他社との優位性確保のためにどのような戦略をうつべきか、ということを検討しているものとする。このような状況下で図表3に示すルート別販売戦略のデータが2期分得られたものとする。

このデータをもとに戦略要因クロスチャートによる分析を試みることにする。

図表4 戦略要因のシェア  
(第一期)

販売ルート	販売戦略 (%)				
	合計	価格	納期	品質	サービス体制
家電	100	27.5	17.0	8.4	47.1
量販	100	48.5	15.2	12.1	24.2
業務	100	24.4	11.1	31.1	33.3
官公需	100	4.5	27.3	37.9	30.3
合計	100	25.6	17.2	15.6	41.7

(第二期)

販売ルート	販売戦略 (%)				
	合計	価格	納期	品質	サービス体制
家電	100	38.4	9.3	5.8	46.6
量販	100	42.4	28.3	3.0	26.3
業務	100	26.5	7.1	34.7	31.6
官公需	100	16.7	6.7	43.3	33.3
合計	100	34.6	11.3	15.2	38.8

①戦略要因のシェア

戦略要因のシェアを(1)式により算出する。その結果を図表4に示す。

②戦略目標の特化係数

戦略目標の特化係数を(2)式により算出する。その結果を図表5に示す。

市場規模4800を半径5の大きさで円を描いて二期分のルート別市場戦略の戦略要因クロスチャートを作成したのが図表6～図表9である。なお、この戦略要因クロスチャートはPPMのプログラムに準拠して容易に作成することができる。今回

図表5 戦略目標の特化係数  
(第一期)

販売ルート	販売戦略 (件)				
	合計	価格	納期	品質	サービス体制
家電	1	1.1	1.0	0.5	1.1
量販	1	1.9	0.9	0.8	0.6
業務	1	1.0	0.6	2.0	0.8
官公需	1	0.2	1.6	2.4	0.7

(第二期)

販売ルート	販売戦略 (件)				
	合計	価格	納期	品質	サービス体制
家電	1	1.1	0.8	0.4	1.2
量販	1	1.2	2.5	0.2	0.7
業務	1	0.8	0.6	2.3	0.8
官公需	1	0.5	0.6	2.8	0.9

掲載した図表もPPM用に開発したプログラムを修正して作成したものである。

以下、この図表6～図表9をもとにルート別市場の動向をみることにする。

③戦略要因からみたルート別市場の動向

④価格

価格の側面からみると、量販ルートと官公需ルートの動きが顕著である。

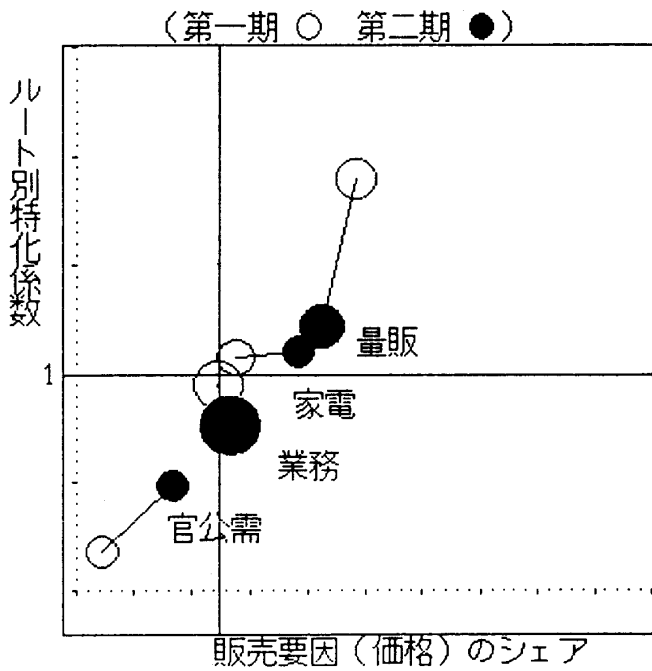
量販ルートでは価格への特化傾向は変わらないものの、従来の価格志向戦略から大きく後退していることが窺われる。

官公需ルートでは、価格が従来よりもかなり強い動因となる傾向が窺われる。

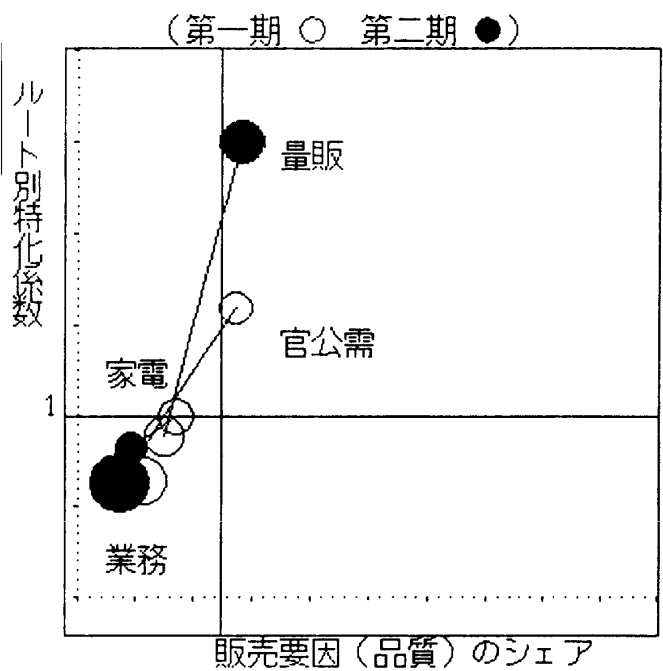
⑤納期

納期の側面からみると、官公需ルートと業務ルート、家電ルートと量販ルートの2つの間に相反した動きがみられる。すなわち、前

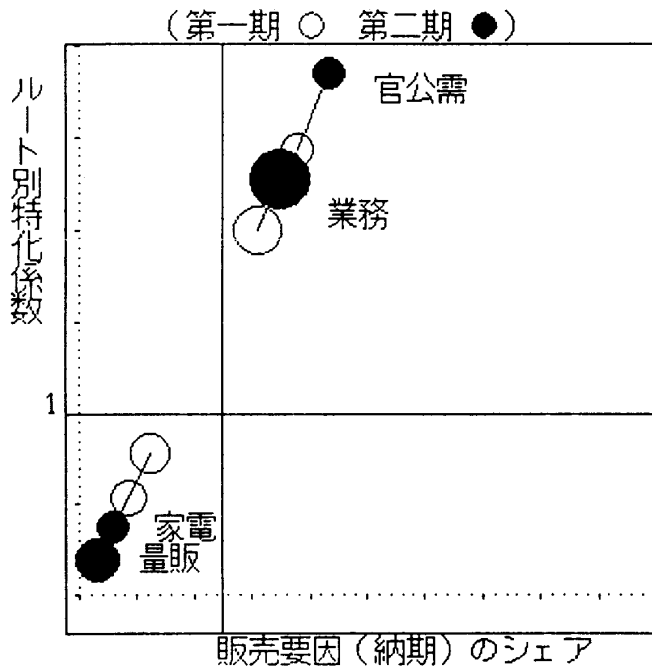
図表6 価格の側面からみたルート別市場の動向



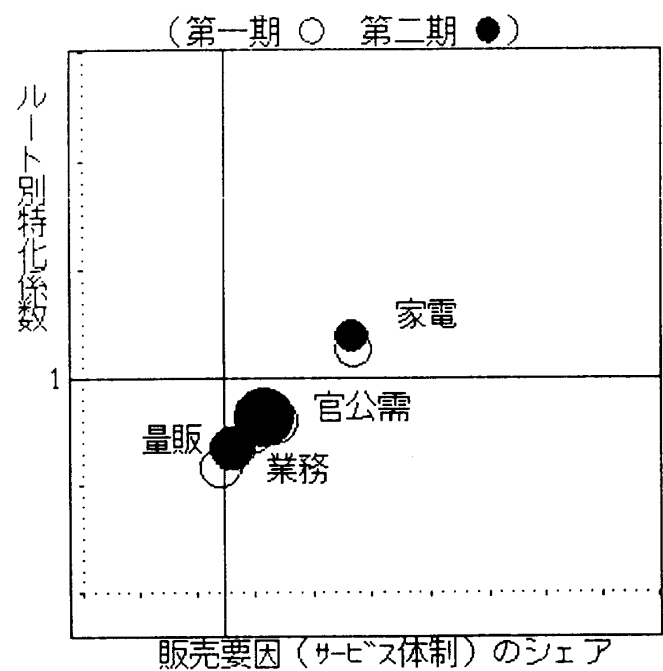
図表8 品質の側面からみたルート別市場の動向



図表7 納期の側面からみたルート別市場の動向



図表9 サービス体制の側面からみたルート別市場の動向



者では納期が戦略上の重要な要因となっており、特に官公需ルートにその傾向が強い。

一方、家電ルートと量販ルートでは納期は戦略上優位性確保を図る大きな要因とはなりえない傾向にあるという様子が窺われる。

#### ◎品質

優位性確保のキーファクターとして積極的に品質を戦略要因として取り組んでいるのが量販ルートであり、これと対象的なのが官公需ルートであるという傾向が窺われる。

#### ④サービス体制

2期にわたる時系列の推移では戦略要因としてのサービス体制のポジションには大きな変化はみられない。家電ルートではサービス体制は依然重要な戦略要因であり、量販等においてもこの要因の重要性は高まる傾向にある。

したがって、ルート別にみた優位性確保の重要な戦略要因を総括すると次のようになる。

①家電ルートでは価格とサービス体制

②量販ルートでは価格と品質

③業務ルートでは納期

④官公需ルートでは納期と価格

#### むすび

このように戦略要因クロスチャートは戦略目標に対して有効な戦略要因を訴求する明快な手法であることが理解されよう。この手法の適用範囲あるいは有効性については今後さらに検討していきたいと思っている。しかしながら、経営をどのようにみるか、何を相手に語るべきか、といった様々なシーンにおいてこのような手法の必要性が今後さらに高まっていくものと思われる。

#### 参考文献

- (1) 矢矧晴一郎『企業ドック』 日本能率協会、昭和52年
- (2) 蓑谷千凰彦『回帰分析のはなし』東京図書、1992年