

株式公開に向けた事業戦略策定

野尻 剛



株式公開における事業戦略策定上の課題

企業の成長ステージは、一般的には図1のように区分されます。各ステージによって企業の課題は異なりますので、コンサルティングの支援テーマもさまざまです。当社の成長戦略室では、株式公開を目指している企業へのコンサルティングを中心業務としているため、クライアントの大半はシード・スタートアップ期を抜けてアーリーステージ期を迎えている企業です。

今回事例としてとりあげるA社も同様で、現社長がゼロから築き上げた創立14年という若い企業です。A社は中古車の買取専門店を営んでおり、すでに同業の株式会社ガリバーインターナショナル（以下ガリバーと略記）が株式公開を果たしています。

買取専門店というのは、ユーザーから買取った中古車をオートオークションで売却するという業態で、在庫回転期間が短く、設備的な負担も小さくて済むため近年急成長してきた業態です。しかし、A社が株式公開を果たすためには、次のような課題を克服する必要があり、今回の事業戦略策定を目的とするコンサルティングでも、この点が焦点となりました。

A社の株式公開上の課題

- ・リーダー企業であるガリバーとの差別化をどう図るか
- ・中古車買取専門店という業態の成熟化にどう対応するか

リーダー企業であるガリバーとの差別化をどう図るか

A社は中古車買取専門店という業界で5本の指に入る位置にいますが、リーダー企業であるガリバーと比べると企業規模は十分の程度ですから、ポジションとしてはニッチャー（*図2）です。ニッチャーがリーダーと

の差別化を図るには、次の3つの戦略パターンが考えられます。

- 集中特化する
- 競争のステージを変える
- リーダーの強みを弱みにする

これらの戦略パターンをミックスさせることにより、オリジナルのビジネスモデルを構築することが狙いです。そのための導入ステップとして、自社と他社の強みと弱み、外部環境の機会と脅威を洗い出すSWOT-SW分析（*）を実施しました。この分析を行うことにより、図3のような戦略の方向性を導き出すことができます。

A社のケースでは、自社の弱みとしてチェーンオペレーション（*）上の問題など、競合の強みとして店舗ネットワークや全国的な知名度などが挙げられました。これらの分析結果を踏まえ、ニッチャーの戦略のうち、「集中特化する」を基軸戦略と考え、特定エリアへの集中特化、リーダー企業とは異なる買取形態などが導き出されました。

中古車買取専門店という業態の成熟化にどう対応するか

株式市場では企業の成長性を最も重要視します。そのため自社の属する業界が成熟産業と見られることは大きなマイナスです。急成長を遂げてきた中古車買取専門店ですが、少子高齢化や自動車普及率の高止まりといったマクロ要因に加え、ここへきて個人参加型のオートオークションやC to Cの進展といった流通システムの変化が加わり、2~3年のうちに大部分の企業が淘汰されるのでは、と成熟化が懸念されています。

自社の属する業界の成熟化は、先にあげた外部環境の脅威の一つです。これに対する最善のリスク管理は、新たな成長分野を求めて事業ドメインの拡充・シフトを模索することです。ただし、既存事業と全く関係のない事業への飛び石型拡充は避けるべきで、既存事業とのシナジー効果を意識することが肝心です。

A社のケースでは、「中古車」という事業ドメインを、「中古品」という軸と「自動車」という軸との2軸に分解して、新規事業の立上げを方向づけました。

事業戦略遂行の成功ポイント

どんなにすばらしい戦略や計画が策定されても、それが思い描いたとおりに遂行されなければ意味がありません。戦略や計画はトップマネジメントが策定し、それを実行するのは社員たちですから、いわば頭脳と手足が切り離された状態です。実際には、戦略や計画が絵に描いた餅で終わってしまうケースが多いのではないのでしょうか。

A社の場合でも、コンサルティングを開始する以前より、社長自らが先頭に立って、全社員に向けて明確なビジョンとその達成のための戦略を掲げていました。しかし、社長の意気込みとは裏腹に、現場レベルの管理責任者との呼吸がいまひとつ噛み合っていないという状況でした。

コンサルティングを開始してすぐにその原因が分かりました。社長の頭の中には、非常に先進的で魅力ある事業アイデアがたくさん描かれてはいるのですが、それらが体系的に整理されていないため、社員にその真意が伝達されにくいという障害があったのです。

そこで、図4のように体系化して、社員一人ひとりが消化しやすい事業戦略を策定しました。また、社長や経営幹部とのディスカッションを十分に行い、A社が置かれている経営環境、A社が進むべき方向性などについての認識を共有しました。そのうえでビジョンや事業戦略の策定を実施しました。こうしたステップを踏むことで、結果として提示されるビジョン・戦略の背景が共有化されることになるため、ビジョン達成への意欲、戦略遂行のモチベーションが飛躍的に高まり、ひいては狙い（戦略）どおりの成果を得られる可能性が高くなりました。

（のじり・たけし）^{MIT}

図1 企業の成長ステージ別の支援テーマ

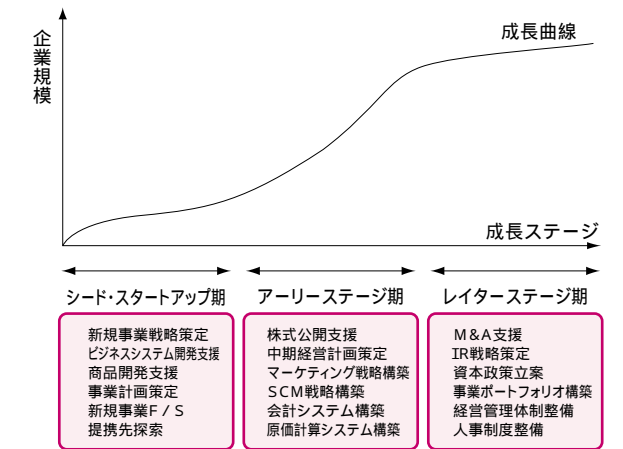


図2 経営資源によるポジション区分

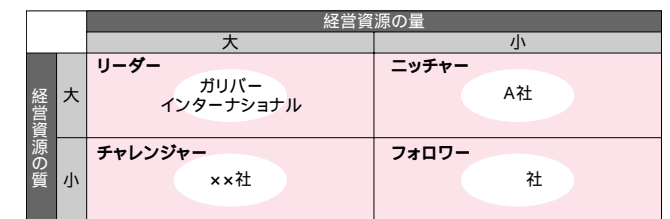


図3 SWOT-SW分析による戦略の方向性

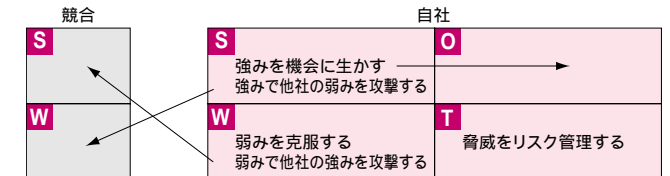
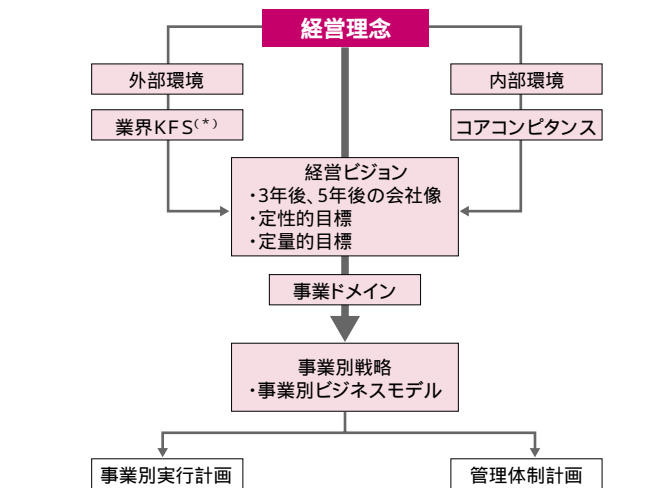


図4 事業戦略策定のプロセス



用語解説

*ニッチャー：シェアは低い特定の適所で明確に優位に立とうとする企業。
*SWOT-SW分析：自社の強み（Strength） 自社の弱み（Weakness） 外部環境の機会（Opportunity） 外部

環境の脅威（Threat）および他社の強み（Strength） 他社の弱み（Weakness）を洗い出す分析。
*チェーンオペレーション：多店舗展開を行う上で必要なオペレーション

のことで、店舗開発・店舗運営・店舗統制の3要素からなる。
*業界KFS：KFSとはKey Factor for Successの略で、その業界で成功するためのカギという意味。