

第 1 章

経営戦略

- テーマ 1 経営戦略の概要
- テーマ 2 外部環境分析
- テーマ 3 外部環境と内部資源の統合分析
- テーマ 4 ドメイン（事業領域）の設定
- テーマ 5 成長戦略①（アンゾフの成長ベクトル）
- テーマ 6 成長戦略②（多角化）
- テーマ 7 成長戦略③（PPM）
- テーマ 8 成長戦略④（経営資源の強化）
- テーマ 9 事業戦略①（3つの競争戦略）
- テーマ 10 事業戦略②（競争優位の源泉）
- テーマ 11 不確実性が高い状況下での戦略策定
- テーマ 12 経営管理（マネジメント）

1 経営戦略とは

経営戦略とは、「企業と環境とのかかわりを将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の指針となるもの」であるが、それは「現状を踏まえたうえで、企業の目的・目標（企業のめざす姿）を達成する手段」と言い換えることもできる。

<経営戦略の要件>

- ① 企業の将来の方向やあるべき姿についての指針となること。
- ② 広く社会環境とのかかわりがあること。
- ③ 企業内の人々の意思決定の指針という役割を果たしていること。

また優れた経営戦略は、次の3つのポイントを満たすものである。

<経営戦略のポイント>

- ① 持続的な優位性を構築する。
- ② 優先順位をつける。
- ③ 全体を整合させる。

2 経営戦略の階層別分類

経営戦略は階層別に企業戦略（成長戦略）、事業戦略（競争戦略）、機能別戦略に分類される。いずれのレベルでも、経営理念や経営ビジョンとの一貫性、戦略レベル間での整合性を保つ必要がある。

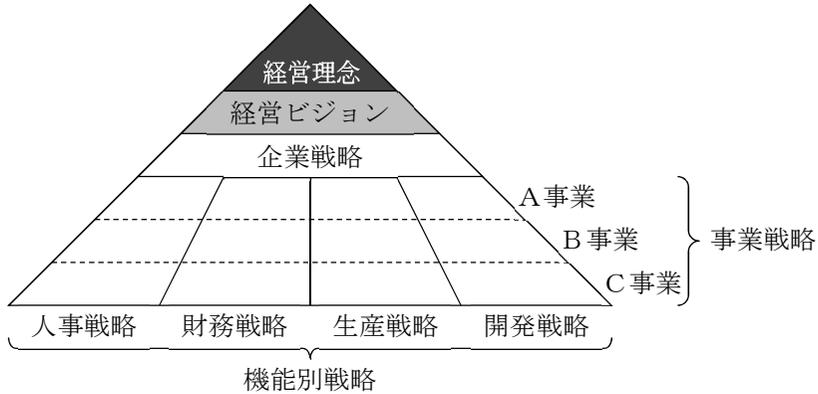
経営理念とは、社会における自社の存在意義や果たすべきミッションを普遍的な形で表した基本的な価値観の表明である。**経営ビジョン**は、経営理念をより具体化した「あるべき姿」「到達したい将来像」を示すものである。

企業戦略の主なテーマは、「事業ポートフォリオ（事業の組み合わせ）の選択」「資源配分（各事業への資源の割り振り）」「全社的な強みの強化」である。

事業戦略の主なテーマは、「各事業での競争優位性の獲得」である。

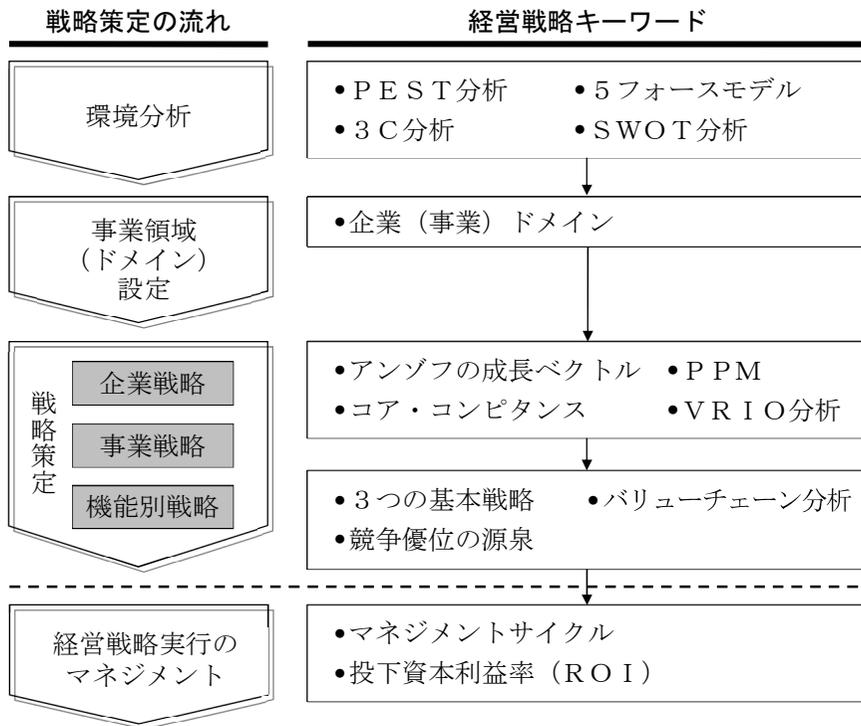
機能別戦略とは、事業遂行上の個別機能ごとの戦略のことである。マーケティング戦略、生産戦略、財務戦略、IT戦略などが該当する。

■ 経営戦略の階層別分類



(「新版MBAマネジメント・ブック」グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社 p.5)

■ 経営戦略の策定プロセス



外部環境分析

1 経営環境分析

有効な経営戦略を策定するためには、自社にとっての外部環境と内部環境（内部資源）を正しく認識することが最初のステップになる。企業を取り巻く外部・内部の環境を網羅的に整理し、多数の情報の中から戦略策定に向けた示唆を効率的に導出することが環境分析のポイントとなる。

環境分析のためのツールとしては、次のようなものがある。

■外部環境の分析ツール

PEST分析、5フォースモデル

■内部環境の分析ツール

VRIO分析、バリューチェーン分析

■外部環境と内部資源の総合分析ツール

3C分析、SWOT分析

※内部環境の分析ツールについては、テーマ8、9で取り上げる。

2 外部環境分析

自社の経営環境に影響を与える可能性がある外部的な要因について分析する。

(1) PEST分析

PEST分析とは、企業を取り巻く外部環境についてマクロ的な視点から分析するものである。政治（political）、経済（economic）、社会（sociological）、技術（technological）の4つについて分析する。

■ 外部環境分析と内部資源分析の具体的な内容

外部環境分析	
<マクロ環境> 政治要因：規制・法律、政府動向など 経済要因：景気、為替、金利など 文化要因：社会規範、生活様式など 人口統計要因：総人口、年齢構成など 環境要因：天然資源など	<タスク環境> 業界構造 産業ライフサイクル 顧客の状況
内部資源分析	
人的資源：経営陣、営業担当者、研究開発者など 財務資源：経営安定性、資金調達力、キャッシュフローなど 物的資源：機械設備、店舗、その他保有資産の価値など 情報的資源：各種情報、経営ノウハウ、技術力、社風、ブランド、知的財産など	

■ P E S T 分析

項目	概要
政治的環境 (Political)	<ul style="list-style-type: none"> ・法規制 ・政治方針
経済的環境 (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> ・景気動向 ・株価動向
社会的環境 (Sociological)	<ul style="list-style-type: none"> ・人口動態 (例：少子高齢化) ・社会動向 (例：女性の社会進出、地球環境保護)
技術的環境 (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術 (例：インターネット関連技術)

(2) 5フォースモデル

業界の収益性は業界の構造によって規定されることが多い。業界構造を分析するときには役立つフレームワークとして、ポーターの**5フォースモデル (5つの競争要因)**がある。

ポーターによれば、企業が競争優位を確保するためには、まず魅力的な産業（業界）を選択する必要がある。魅力的な産業とは、他の産業と比較して平均収益性が高い産業のことである。そして、産業の魅力度、

第1章 経営戦略

すなわち産業の収益性は、競争業者、新規参入企業、供給業者、買い手、代替品の5つによって規定される（5つの競争要因）。つまり産業の魅力度は、それぞれの競争要因の強弱によって決まってくる。

■競争業者間の敵対関係

ある業界にすでに参入している企業同士、つまり同業者同士の競争関係である。この同業者同士の敵対関係が激しいほど、価格競争になりがちで、業界全体の収益性も低下する傾向にある。既存業者間の敵対関係が激化する主な要因としては次のようなものがある。

- ・同業者が多い。
- ・似通った規模の企業間で競争している（例：寡占市場）。
- ・業界の成長性が遅い（成熟産業である）。
- ・生産における固定コスト（例：設備費用）が高い。
- ・製品を差別化するポイントがない（価格勝負しかない）。
- ・撤退障壁（その業界から撤退するための障害）が高い（例：高額な専用設備）。

■新規参入企業の脅威

ある業界に新しく参入しようとする企業が存在し、その業界への**参入障壁**（ある業界に新規参入しようとする会社にとって、参入を妨げる障害のこと）が低い場合には、競争状態も激しくなる。

<参入障壁の例>

次のような状態は参入障壁が高い状態であり、他業界の企業は簡単に新規参入できない。

- ・既存企業の製品が差別化されている。
- ・製品を生産するのに莫大な設備投資が必要である。
- ・既存企業が流通チャネル（小売業者や卸売業者）や生産に必要な資源を抑えてしまっている。
- ・事業を行うための許認可等、政府の規制が存在する。

■代替品の脅威

代替品とは、ある製品と同じ機能を持つ製品であり、その製品を保有することにより従来の製品が不必要になる製品のことである。たとえば固定電話にとっての代替品は携帯電話やスマートフォンである。現行の

製品・サービスよりも代替品の価格対性能比が良くなる傾向が強い場合、顧客が代替品に流出したり、既存の製品との競争が激化する。

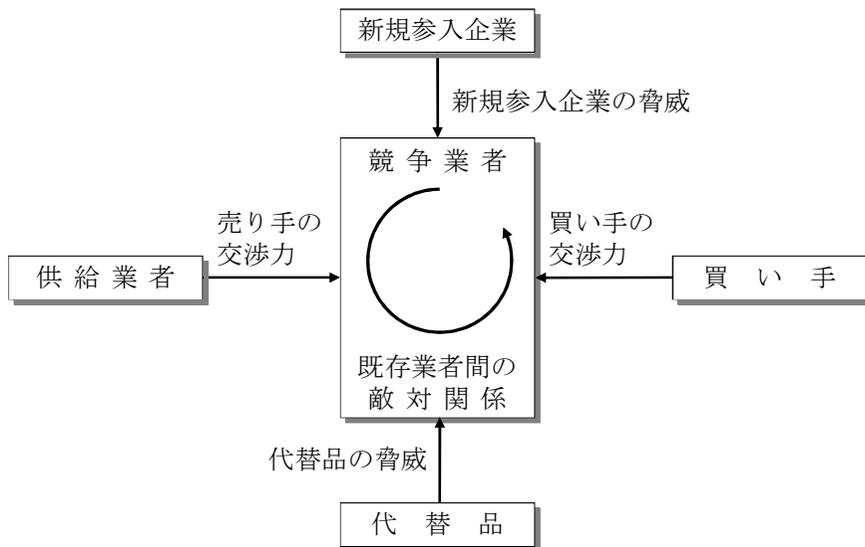
■売り手の交渉力

売り手とは、ある業界の企業に対し、製品を生産する部品や原材料を提供する供給業者である。この供給業者の持つ部品などが特別に差別化されたもの（特許など）であったり、供給業者の数が少なかったりする場合は、その供給業者の持つ交渉力は業界にとって脅威となる。

■買い手の交渉力

買い手とは、ある業界の企業が製品を販売する顧客のことである。買い手の交渉力が強い場合、業界に属する企業の収益性は低くなる。

■ 5 フォースモデル



【設 例】

業界構造分析に関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア 企業規模や組織能力が同程度の企業が複数で競争している場合、当該業界の収益性は概して高い。
- イ 絶えず業界外の技術動向に目を配ることは現実的には不可能であり、高収益を実現するためには、まずは業界内のライバル企業の動向に注意を集中させる。
- ウ 供給業者の数が少ない場合は、業界にとってその供給業者の持つ交渉力は小さく、大きな脅威とはならない。
- エ 製品を生産するのに莫大な設備投資が必要である場合には、参入障壁が高く、新規参入の可能性は低いと判断される。

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：企業規模や組織能力が同程度の企業が複数で競争している場合、当該業界の収益性は概して低くなる。
- イ ×：確かに絶えず業界外の技術動向に目を配ることは大きな負担が生じるが、有力な代替品が登場した場合、業界自体が縮小・消滅するリスクがある。よって業界内の動向だけでなく、業界外の動向にも目を配るべきである。
- ウ ×：供給業者の数が少ない場合は、業界にとってその供給業者の持つ交渉力は大きく、大きな脅威となる。
- エ ○：正しい。製品を生産するのに莫大な設備投資が必要である場合には、他業界の企業は容易に参入できず（参入障壁が高く）、新規参入の可能性は低いと判断される。

テーマ
3

外部環境と内部資源の統合分析

1 SWOT分析

SWOT分析とは、自社または特定事業を取り巻く環境を、「自社の能力の強み（strengths）と弱み（weaknesses）」「外部環境における機会（opportunities）と脅威（threats）」の4つの要素に分けて網羅的に把握するフレームワークである。

①環境分析の結果を強み・弱み・機会・脅威の視点で整理し、②4要素を組み合わせることで戦略の方向性を具体化するという2つのプロセスからなる。

< SWOT分析による戦略の方向性 >

- ① 強みを活かし機会をつかむ。
- ② 機会を逸さないように弱みを克服する。
- ③ 脅威からの影響を最小限にとどめる。
- ④ 撤退し他に委ねる。

< SWOT分析の注意点 >

- ・外部環境の変化によってそれまでの強みが弱み（足かせ）となる可能性がある。
- ・機会か脅威かは企業独自の解釈による。
- ・強みの抽出にあたっては客観的・相対的な評価が求められる。

2 3C分析

3C分析とは、「市場（customer）」「競合（competitor）」「自社（company）」の3つの観点から市場環境を分析するもので、「戦略の三角形」とも呼ばれる。

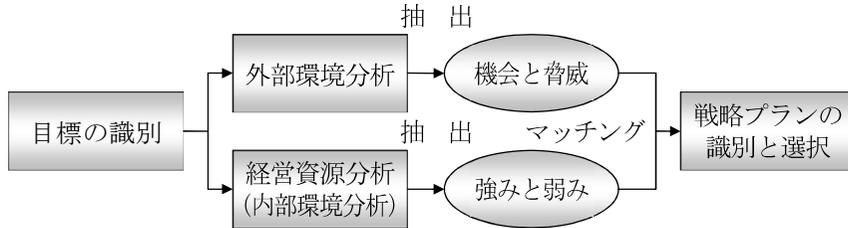
市場（顧客）：「顧客は誰か」「何を持って顧客を説得するか」

競合（競争業者）：「競争相手は誰か」「その競争相手とどのように違うのか」

自社：「自社の強みは何か」「競争優位の源泉となる中核的な技術・能力は何か」

以上の3つの観点から、市場におけるKFS（Key Factor for Success：重要な成功要因）を探る。

■ SWOT分析における戦略策定プロセス



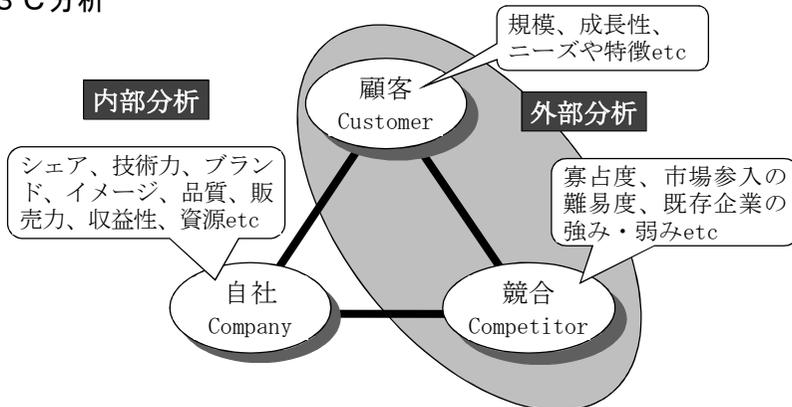
■ SWOT分析による環境の整理

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (S : Strengths)	弱み (W : Weaknesses)
外部環境	機会 (O : Opportunities)	脅威 (T : Threats)

■ クロスSWOT分析による戦略の方向性

	強み (S : Strengths)	弱み (W : Weaknesses)
機会 (O : Opportunities)	(1) 強みを活かし機会をつかむ	(2) 機会を逸さないように弱みを克服する
脅威 (T : Threats)	(3) 脅威からの影響を最小限にとどめる	(4) 撤退し他に委ねる

■ 3C分析



【設 例】

SWOT分析（クロスSWOT分析）に関する以下の選択肢アからエのうち、最も不適切なものを答えなさい。

- ア ビジネス上の機会と脅威は、必ずしも業界全体の共通認識ではなく、企業独自に判断・解釈されるものである。
- イ ビジネス上の機会に対して自社特有の経営資源を適用するのが基本戦略となる。
- ウ 強みとは、自社が主観的に判断した何らかの経営資源であり、持続的な収益源泉と考えられるものである。
- エ 内部資源分析では、財務や固定資産のみならず、スキルやノウハウなどの情動的経営資源についても検討する必要がある。

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○：正しい。ビジネス上の機会と脅威は企業独自に解釈・認識するものである。たとえば少子高齢化は、機会であるか脅威であるかは、企業の認識次第である。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：強みの判断・解釈には、客観的・合理的な観点から行われるべきである。必ずしも自社が強みと判断したものであっても、実際にそうであるとは限らない。また外部環境の変化によって強みが弱みになってしまうこともあり、持続的な収益源泉として約束されるものでもない。
- エ ○：正しい。

テーマ
4

ドメイン（事業領域）の設定

1 ドメインとは

ドメインとは、企業や事業として展開する取り組み範囲を示すものである。現在から将来にわたっての企業の生存領域を示す企業ドメインと、展開する各事業レベルでの事業ドメインがある。

<ドメイン設定の意義>

- ① 企業の意思決定者たちの注意の焦点が定まる（その結果、事業展開の発案のベースが提供される）。
- ② どのような経営資源の蓄積が必要かについての指針となる。
- ③ 企業全体を1つの組織とする一体感をつくる。

実際の戦略策定の流れにおいては、まずは基本理念やビジョンを踏まえて中長期の広範なドメインを設定したうえで、環境分析を踏まえて注力する範囲を絞り込み、ドメインを見直すというように、2つの側面を考慮しながら、適切なドメインを設定していく。

2 ドメインの設定（製品志向と市場志向）

ドメインの設定にあたっては、大きく「**製品志向**（プロダクトアウト：自社が作る製品を規定する）」と「**市場志向**（マーケットイン：顧客がその商品を購入する意義から考える）」という2つの考え方がある。

製品志向のデメリットとして、事業活動の展開範囲が狭くなり、現在の事業領域を超える発想が出にくいという点が挙げられる。

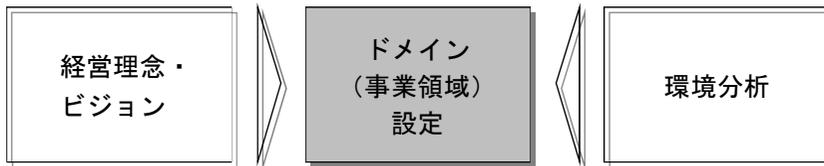
市場志向のメリットは、事業における将来の発展可能性を感じさせるという点である。しかしその一方で、ドメインが抽象的になりすぎて、ターゲットとなる顧客や事業（製品）の性格が不明確になりやすいというリスクもある。

3 CFT

適切なドメインを設定するにあたっては、「**エイベルの3つの要素（CFT）**」が参考になる。CFT分析とは、「顧客（Customer）」「機能

（Function）」「技術（Technology）」の3つの軸を使って事業領域（事業ドメイン）を設定するものである。

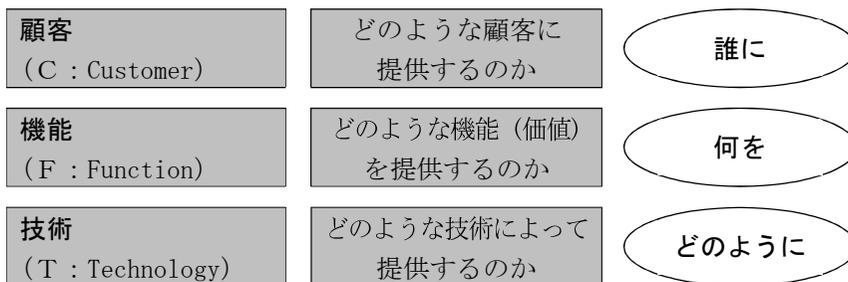
■ドメイン設定の2つの側面



■製品志向と市場志向の違い

企業	製品志向の定義	市場志向の定義
レブロン	我々は化粧品を製造する。	我々はライフスタイルと自己表現、成功や地位、思い出、希望、そして夢を売る。
ディズニー	我々はテーマパークを運営する。	我々はファンタジーとエンターテイメント、つまりアメリカらしさを残した場所を提供する。
ウォルマート	我々はディスカウント・ストアを運営する。	我々はアメリカ中西部の人々に価値を届ける製品やサービスを提供する。
ゼロックス	我々は複写機、ファクシミリ、および他の事務用機器を製造する。	我々は文書の読み取り、保管、再生、訂正、配布、印刷、および出版を支援し、企業の生産性を高める。

■ドメイン設定の3つの視点（CFT）



【設 例】

ドメイン（事業領域）に関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア ドメインは企業活動の根本を定義するものであり、一定不変のものである。
- イ 製品志向でドメインを定義すると、ドメインが抽象的になりすぎて、ターゲットとなる顧客や事業（製品）の性格が不明確になりやすい。
- ウ 市場志向でドメインを定義すると、マーケティングマイオピア（戦略的近視眼）という現象に陥る可能性がある。
- エ エイベルのC F Tは、顧客・機能・技術の3つから事業領域を定める枠組みである。

【解 答】エ

【解 説】

- ア ×：ドメインは企業活動の根本を定義するものであり、頻繁に変えるものではない。しかし環境変化に応じて必要があれば変更すべきである。
- イ ×：市場志向でドメインを定義すると、ドメインが抽象的になりすぎて、ターゲットとなる顧客や事業（製品）の性格が不明確になりやすい。
- ウ ×：マーケティングマイオピア（戦略的近視眼）とは、自社の技術に偏った発想により市場の変化を見失ってしまう現象のことであり、ドメインを製品志向で定義すると生じやすい。
- エ ○：正しい。

テーマ
5

成長戦略①（アンゾフの成長ベクトル）

1 企業戦略の中心的なテーマ

企業戦略とは成長戦略とも呼ばれ、企業全体レベルでの戦略のことである。その中心的なテーマは次のとおりである。

- ① 既存事業の枠を超えた成長機会の検討
- ② 環境変化に対応した事業構造（展開する事業の組み合わせ）の変革
- ③ 複数の事業間での経営資源の適切な配分
- ④ 必要な経営資源の獲得・蓄積

2 アンゾフの成長ベクトル

既存事業の枠を超えた成長機会の検討を考える際のフレームワークとして、アンゾフの成長ベクトルがある。これは、企業が営む事業の範囲を、製品（モノ）と市場範囲（コト）という2つの要素を軸に企業の成長の方向性を検討するものである。

（1）市場浸透戦略

市場浸透戦略とは、既存市場に既存製品を投入する戦略である。広告宣伝や価格などのマーケティング要素を有効活用して市場シェアを拡大し、経営目標の達成を目指す。

（2）新市場開拓戦略

新市場開拓戦略（市場拡大戦略）とは、新規市場に既存製品を投入する戦略である。既存製品を従来未開拓であった市場（新しい顧客層や地域など）に展開して売上を向上させる。海外進出や女性用製品を多少アレンジして男性用に販売することなどはこの例である。

（3）新製品開発戦略

新製品開発戦略（製品拡大戦略）とは、既存市場に新製品を投入する戦略である。新しい機能を付け加えて今までとは異なる品質の製品を創造する、大きさや色などが異なる追加機種を開発する、などの方法があ

第1章 経営戦略

る。具体的には自動車や携帯電話などの製品で新機種を追加したり、デザインを変更したりするなどのモデルチェンジ政策に見られる。

(4) 多角化戦略

多角化戦略とは、新規市場に新製品を投入する戦略である。ここでの多角化戦略はテーマ6で説明する無関連多角化を意味する。

※コア事業への資源集中や事業の再構築を迫られている状況においては速やかに撤退することも1つの戦略である。

■アンゾフの成長ベクトル

	既存製品	新製品
既存市場	(1) 市場浸透	(3) 製品拡大
新市場	(2) 市場拡大	(4) 多角化

テーマ
6

成長戦略②（多角化）

1 関連多角化と無関連多角化

多角化には関連多角化と無関連多角化がある。**関連多角化**とは、新しく開始する事業の製品と市場は異なっても、研究開発活動、原料、生産設備、流通チャネルなどが既存事業と何らかの関連性がある分野での多角化である。**無関連多角化**とは、関連性のない分野での多角化である。

一般的に無関連多角化はハイリスク・ハイリターンであり、既存の経営資源が利用可能な関連多角化のほうが成功確率が高いとされる（ローリスク・ローリターン）。

2 企業が多角化を行う理由

企業が多角化を行う理由としては、次のようなことが挙げられる。

- ① 組織スラック（余裕資源）の活用
- ② 新しい事業分野の認識
- ③ 主力事業の需要の停滞
- ④ リスクの分散
- ⑤ シナジー（相乗効果）の追求

3 リストラクチャリング（事業構造の再構築）

多角化路線を進めた結果、経営資源が分散したり、不採算事業を抱え込んでしまったりといった事態が見られる。こうした状況のなかで企業が成長、存続を図っていくためには、**リストラクチャリング**、すなわち事業構造（展開する事業の組み合わせ）の再構築が常に求められる。

リストラクチャリングには、本業強化型（徹底した合理化、ダウンサイジングを行うことで事業の競争力を高める）と事業多角化型（事業構造そのものを複合化して環境変化に対応する）がある。双方ともコア・コンピタンス（企業の中核能力）の周辺での事業再構築が定石とされる。

※コア・コンピタンスは、テーマ8で取り上げる。

【設 例】

多角化戦略に関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア 関連多角化のねらいの1つに、事業間でのシナジー効果の追求が挙げられる。
- イ 新規事業の検討は、主力事業の衰退が明らかであることが確認できた後に行うことが望ましい。
- ウ 関連多角化は無関連多角化と比べ、成功確率は低いものの、大きな収益性が期待できる。
- エ 関連多角化の効果としては、ポートフォリオ効果が挙げられる。

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：新規事業の検討は、手遅れとならないよう主力事業の衰退の前に行うことが望ましい。
- ウ ×：関連多角化は無関連多角化と比べ、成功確率は高いが、概して高い収益性は期待できない（ローリスク・ローリターン）。一方、無関連多角化は関連多角化と比べ、成功確率は低い、概して高い収益性が期待できる（ハイリスク・ハイリターン）。
- エ ×：ポートフォリオ効果（リスク分散効果）が得られるのは、無関連多角化である。

テーマ
7

成長戦略③ (PPM)

1 PPMとは

複数の事業間での経営資源の適切な配分を考えるフレームワークとして、ボストン・コンサルティング・グループが考案した**プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (Product Portfolio Management : PPM)**がある。

これは資金を生み出す事業と投資が必要な事業とを区分し、資源（特にカネ）の配分の最適化を図るものである。具体的には市場成長率と相対的市場シェア（トップ企業のシェアを基準にした比率）という2軸でマトリックスをつくり、事業を4つの象限に類別する。

2 PPMを考えるうえでの前提

PPMを考えるにあたっては、次の前提がある。

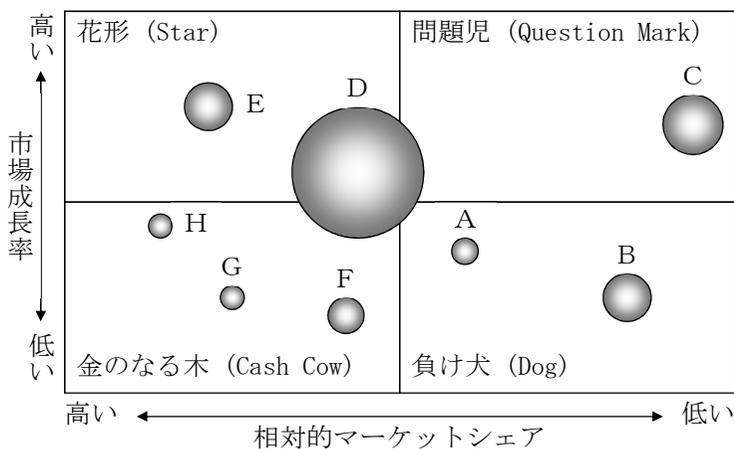
- ・市場の成長は時とともに低下し、成長性の高い事業ほど広告宣伝費などマーケティング面などで多くの資金を必要とする。
- ・市場シェアが高いほど、それまでの製品の生産量（累積生産量）が大きいため、生産面での費用逓減効果（経験曲線効果）が働き、低コストで生産できているので、利益率が高い。

3 理想的な経営資源の配分と事業ポートフォリオ

理想的な経営資源の配分と事業ポートフォリオ（事業の組み合わせ）は、次のとおりである。

- ・資金源である「金のなる木」から得られた資金で「問題児」の市場シェアを上げたり、「花形」の市場シェアを維持したりする。
- ・「問題児」から「花形」へ、「花形」から「金のなる木」に移行させる。「金のなる木」から「負け犬」にならないように市場シェアの維持を図る。
- ・資金源である「金のなる木」をいくつかもったうえで、将来の資金源になる「花形」と、将来「花形」になるべき「問題児」がバランスよく配置されているPPMが望ましい。

■ PPMにおける事業分類



【市場成長率】：今後3～5年後の年平均成長率

【相対的マーケットシェア】：トップ企業のシェアを基準とした比率

【円の大きさ】：売上を表す

■ PPMにおける各事業の特徴と戦略定石

	特 徴	戦略定石
問 題 児	将来性は期待できるが、事業規模はまだ小さく、資金の稼ぎ手になっていない。	<ul style="list-style-type: none"> 投資をしてシェア拡大を図る。 成長の見込みがないものは撤退。
花 形	事業規模は大きいが発展途上であり、まだ費用がかさむため、十分な資金の稼ぎ手になっていない。	<ul style="list-style-type: none"> 投資を継続して市場シェアの維持、拡大を図る。
金のなる木	事業としては成熟段階であるため、事業規模は大きく、費用はあまりかからない。よって、資金の稼ぎ手になっている。	<ul style="list-style-type: none"> 投資は控え、市場シェアの維持を図る。
負 け 犬	事業としては衰退期にあり、規模は縮小している。よって費用はあまりかからないが、稼ぎも少ない。	<ul style="list-style-type: none"> 原則として撤退、売却、縮小を図る。 ※ただし、残存者利益が得られる場合もある。

【設 例】

資源展開のツールであるPPM (Product Portfolio Management) に関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア 市場成長率が高く相対的市場シェアが低い事業は、「問題児」と呼ばれ、これに該当する事業はすべて投資・育成の対象となる。
- イ 市場成長率が高く相対的市場シェアが高い事業は、「花形」と呼ばれ、企業のキャッシュフローの源泉となる。
- ウ 「金のなる木」に分類される事業に対しては、積極的な投資を控え、相対的市場シェアの維持を図る。
- エ 「負け犬」に分類される事業は、速やかに撤退や縮小を図らなければならない。

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ×：「問題児」に分類される事業に対しては、選別した上で育成を図る。該当する事業がすべて投資・育成の対象となるわけではない。
- イ ×：企業のキャッシュフローの源泉となるのは「金のなる木」に該当する事業である。
- ウ ○：正しい。「金のなる木」に分類される事業に対しては、既に市場成長率が低下していることから、積極的な投資は控える。
- エ ×：PPMの定石では、「負け犬」は撤退・売却・縮小を図る、ただし実際には「負け犬」に分類される事業であっても、他の事業の範囲の経済やシナジーの源泉となっている可能性があり（PPMではこれらのような質的な側面を考慮しないという問題がある）、また残存者利益を獲得できることもあるため、速やかに撤退や縮小を図らなければならないわけではない。

成長戦略④（経営資源の強化）

1 全社的な強みの源泉

経営資源（内部資源）とは、生産活動で必要となるヒト、モノ、カネ、情報のことである。このうち情動的経営資源は企業独自の強みの源泉となる。他社より優れた、あるいは他社にないノウハウやスキルを蓄積し各事業に展開することが企業全体の成長のための要件となる。

2 シナジー

シナジーとは、事業間、機能間の相乗効果のことである。たとえば、鉄道会社が小売業やレジャー施設を運営するといったように、Aを運営することがBにより効果をもたらし、Bを運営することがAにより効果をもたらすといったことである。

企業独自の強みを各事業に展開し、そこから得られた成果を全社的な強みにフィードバックしていくといったシナジーを発揮していくことが求められる。

3 コア・コンピタンス

コア・コンピタンスとは、経営資源を組み合わせることで企業の独自性を生み出す組織能力のことであり、企業の持続的な競争優位性の源泉を表すものである。コア・コンピタンスは長期間にわたる継続的な改善や強化を経て構築されるものであり、以下の3つの要件がある。

- ① 様々な市場へアクセスする可能性を生み出すこと。
（様々な市場や製品の展開に活用できる）
- ② 最終製品が特定の顧客の利益に重要な貢献をすること。
（単に技術レベルが高いといったことではなく、顧客にとっての価値を生み出すことができる）
- ③ 競合他社が模倣することが困難であること。
（競合他社がマネすることが困難である）

4 VRIO分析

VRIO分析とは、以下の4つの点から自社の経営資源を分析する手法である。

① **資源の価値 (Value)**

その資源・能力があれば、事業機会を逃さず、脅威にうまく対応できるのか。

② **資源の希少性 (Rarity)**

競争相手のうち何社が、その価値ある資源・能力をすでに保有しているのか。

③ **資源の模倣困難性 (Inimitability)**

その資源を持っていない企業がその資源を獲得・開発しようとする、コスト面で不利が生じているのか。

④ **組織 (Organization)**

資源・能力の潜在力を十分に引き出し、活用するように企業は組織されているか。

当該資源の価値があっても希少でなければ、他社と同等にしかなりえない。希少であれば、少なくとも優位性は得られるが、模倣が容易であれば、その優位性は一時的なものとなる。模倣が困難であれば、基本的にはその優位性は持続する。ただし、これらはすべて資源を上手く活用する組織がなければ根本から崩れる。

VRIO分析に基づく経営資源の模倣困難性の規定要因には、次のようなものがある。各条件を満たすほど経営資源の模倣困難性が高く、持続的な競争優位の源泉となりうる。

① **独自の歴史的条件**

当該経営資源がその企業独自の歴史的な過程の結果、形成されたものか。

② **因果関係の不明性**

当該経営資源の形成要因が不明かどうか（仕組みが分かりにくい）。

③ **社会的複雑性**

当該経営資源が非物理的で社会的な要因によるものか（文化や評判など無形資源かどうか）。

第1章 経営戦略

④ 特許

「当該資源が特許等の知的財産権として確立されているか」

※ただし知的財産権として法的な保護対象となっているものであっても、模倣されるリスクがなくなるわけではない点には留意する必要がある。

5 両利きの経営

外部環境の変化が激しくなると、これまで強みであったコア・ケイパビリティ（中核的組織能力）の有効性が喪失するという事態も想定される。単に自社の強みを深耕するだけでなく、同時に新しい分野を探索するという**両利きの経営**が求められている。両利きの経営では、次の3つの能力が必要とされる。

- ① 既存事業を深耕する能力
- ② 事業機会を探索する能力
- ③ 以上の異なる能力を併存させる能力

【設 例】

持続的な競争優位をもたらす経営資源に関する古典的な研究としては、コア・コンピタンス論やVRIO分析などがある。これらに関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア 様々な事業分野に応用できる組織能力は独自性が低く、やがては優位性を失うことになる。
- イ 競争優位をもたらしている経営資源の成立過程や仕組みが社内外で不明確であるほど、その経営資源の模倣困難性は高くなる。
- ウ その経営資源の価値が高ければ、それを活かす組織能力がなくても、持続的な競争優位をもたらすことになる。
- エ 競争優位をもたらしている経営資源が有形なものであるほど、その経営資源の模倣困難性は高くなる。

【解 答】イ

【解 説】

- ア ×：様々な事業分野に応用できる組織能力はそれぞれの事業分野での成果を経て強化される。その結果、独自性が高くなり、持続的な優位性の強化につながる。
- イ ○：正しい。VRIO分析の「因果関係の不明性」についての内容である。
- ウ ×：その経営資源の価値が高くても、それを活かす組織能力がなければ、持続的な競争優位をもたらすことにはならない。
- エ ×：競争優位をもたらしている経営資源が無形なものであるほど、その経営資源の模倣困難性は高くなる（社会的複雑性）。

事業戦略①（3つの競争戦略）

1 事業戦略のテーマ

事業戦略は競争戦略とも呼ばれ、特定の事業分野、もしくは製品市場分野において競争企業に対して優位性を確立するための戦略のことである。企業戦略で企業全体での方向を定めた後に個々の事業での戦略を策定する。なおその際には、先に触れた経営環境分析を行うことも必要になる。

＜事業戦略のポイント＞

- ・どのような顧客に、どのような価値を提供するのか。
- ・そのためにどのような能力と仕組み（システム）をつくり、いかにして競争相手との違いをつくるのか。

2 ポーターの競争戦略論

競争戦略の代表的な考え方には、ポーターの競争戦略論がある。ポーターの競争戦略論の要諦は、「いかに他社との正面衝突を避け、業界内で独自のポジションを構築することで確固たる収益基盤を築くか」にある。

そのために先述の5つの競争要因（5フォースモデル）を分析したうえで、それらに対抗するための3つの基本戦略（コストリーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略）を展開する。差別化あるいは低コスト化を行うための分析ツールとして、価値連鎖（バリューチェーン）分析がある。

3 3つの競争戦略

「競争の3つの基本戦略」は、自社の収益性を向上させるために、5つの競争要因のすべて、あるいは特定の要因に働きかける手段である。

（1）コストリーダーシップ戦略

コストリーダーシップ戦略とは、「同業者よりも低いコストを実現する」戦略である。業界内で低コストの地位を占めると、強力な競争要因が現れても平均以上の収益を生むことができたり、同業者からの攻撃をかわすことができたりするようになる。

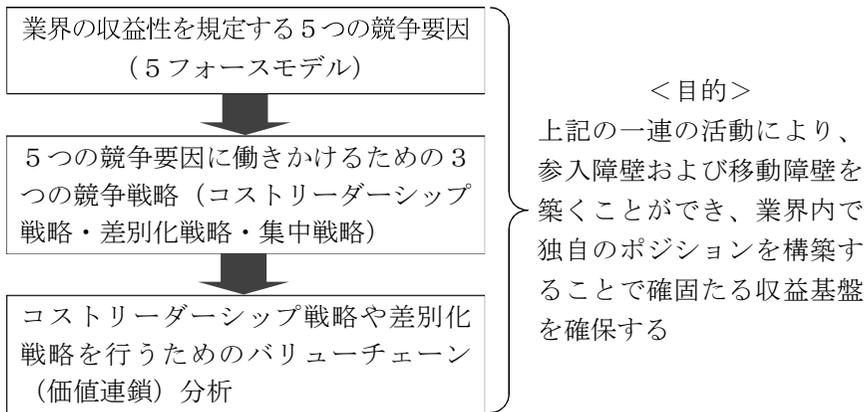
（2）差別化戦略

差別化戦略とは、「価格以外の面で、業界の中で特異だと思われる何かを創造しようとする」戦略のことである。たとえば高機能化戦略やブランド戦略がこれに該当する。

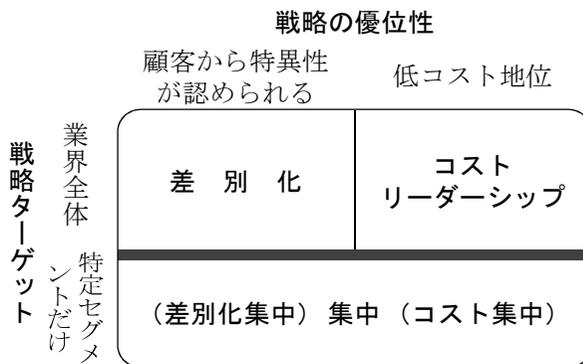
（3）集中戦略

集中戦略とは、市場の特定の一部（市場セグメント）をターゲットとする戦略である。「特定の買い手、製品の種類、特定の地域市場などに、企業の資源を集中する」戦略であり、コスト集中と差別化集中の2つがある。

■ポーターの競争戦略論



■競争の3つの基本戦略

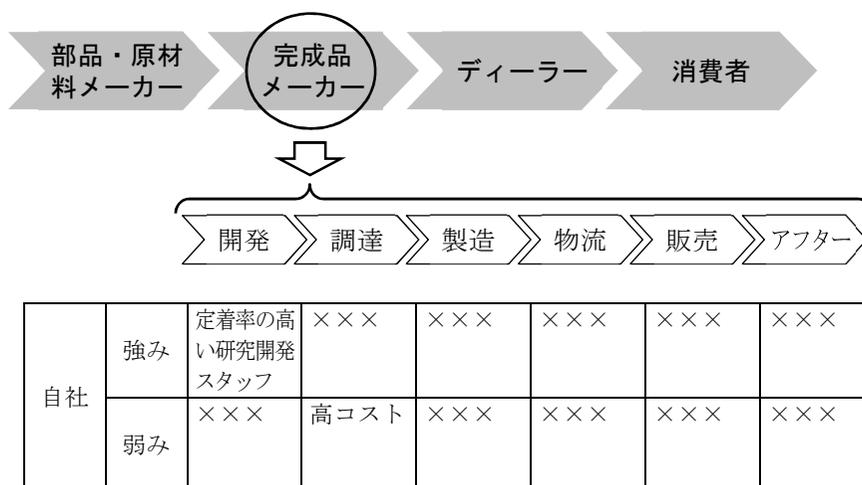


4 価値連鎖（バリューチェーン）

結局のところ集中戦略は特定セグメントにおけるコストリーダーシップ戦略、あるいは差別化戦略であるということを踏まえると、5つの競争要因に働きかける方策は、低コスト化と差別化ということになる。

業界構造分析をし、差別化や低コスト化によって高い収益性を確保するためには個々の企業活動を整合化していく必要がある。**価値連鎖（バリューチェーン）**とは、そのためのフレームワークであり、事業活動を機能ごとに分解し、どの部分（機能）で価値（差別化や低コスト化）が生み出されるのか、どの部分に強み・弱みがあるのかを分析するものである。そして、競争優位の源泉を定め、企業全体として顧客に価値が提供できるように活動を連結させていくためのものである。

■価値連鎖（バリューチェーン）分析



5 参入障壁と移動障壁

上記の一連の活動により、参入障壁および移動障壁を築くことができ、業界内で独自のポジションを構築することで確固たる収益基盤を確保することが可能となる。

参入障壁とは、ある業界に新規参入しようとする会社にとって、参入を妨げる何らかの障害のことである。既存企業が備えるコスト面や差別化面（例：技術力やブランド力など）での優位性や法規制などが挙げられる。

移動障壁とは、戦略の相違から生じる業界内での複数の戦略グループ（企業群）間での移動に際して生じる障壁のことである。要は業界内で低業績のポジションから高業績のポジションにシフトする際の障害である。

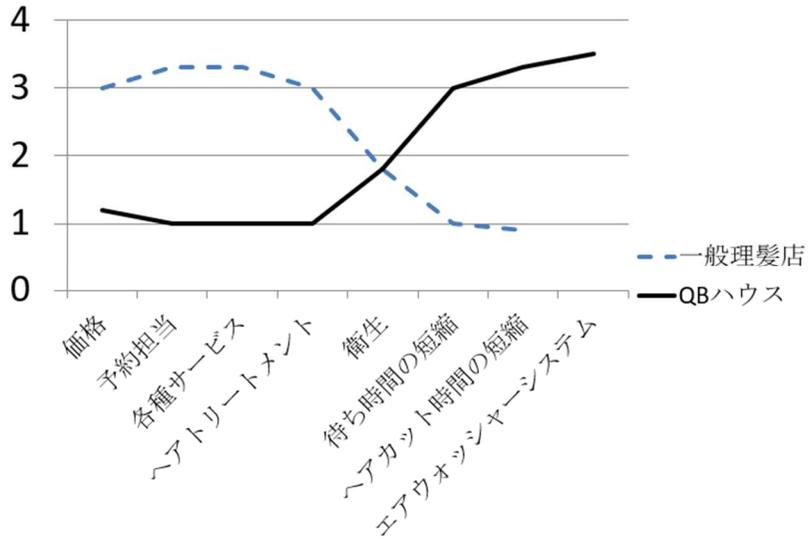
6 ブルー・オーシャン戦略

現在、多くの市場においてコモディティ化（もはや機能面での差別化が困難で価格競争に陥ること）が進んでいる。企業との競争によって血塗られた既存の事業領域（レッド・オーシャン）ではなく、従来存在しなかったまったく新しい市場（ブルー・オーシャン）を生み出すという**ブルー・オーシャン戦略**が提唱されている。

同戦略では、戦略キャンパス（価値曲線）を描き、次の方策を検討する。

- ・業界では当たり前とされるどの要素を「取り除く」べきか？
- ・どの要素を業界標準以下へと「減らす」べきか？
- ・どの要素を業界標準より「増やす」べきか？
- ・業界でこれまで提供されていないどの要素を「付け加える」べきか？

■戦略キャンパス（例：QBハウス）



W・チャン・キム，レネ・モボルニュ著『ブルー・オーシャン戦略』2005年、ダイヤモンド社)

【設 例】

事業戦略に関する以下の選択肢アからエのうち、最も不適切なものを答えなさい。

- ア スケールメリットを追求したり、継続的な生産改善を行ったりすることで低コスト化を実現すれば、参入障壁を低めることができ、他業界からの市場参入を阻止することが可能となる。
- イ 低コスト戦略か差別化戦略かの選択は、顧客が自社に求める価値を分析した上で行うべきである。
- ウ 価値連鎖分析を行って移動障壁を高めることで、他の戦略グループに属する企業との収益性の格差をつくらることができる。
- エ 価値連鎖の最適化にあたっては外部企業との連携・買収も検討すべきであり、必ずしも自社の経営努力だけで実現することが望ましいわけではない。

【解 答】ア

【解 説】

- ア ×：スケールメリットを追求したり、継続的な生産改善を行ったりすることで低コスト化を実現すれば、参入障壁を高めることができ、他業界からの市場参入を阻止することが可能となる。
- イ ○：正しい。
- ウ ○：正しい。
- エ ○：正しい。

1 規模の経済

規模の経済とは、製品・サービスの産出量が増えるごとに、単位あたりの固定費が減少し平均費用が下がること。いわゆるスケールメリットのことである。

生産にかかる費用は大きく固定費と変動費に分けられる。**固定費**とは、生産費用のうち、土地代や設備代などのように、生産数量の変化に関係なく一定額を要する費用のことである。たとえば5,000万円の設備代は、1個作ろうが1,000個作ろうが等しくかかる費用である。生産量が増加すれば1個あたりの固定費は減少する。

変動費とは、生産費用のうち生産数量の変化とともに増減する費用のことで、原材料費などが相当する。たとえば1個作るのに材料費が1万円かかる場合、基本的には1,000個作るのに材料費は1,000万円かかる。

2 経験曲線効果

経験曲線効果とは、製品の累積生産量が増加するに従い、製品1単位あたりの生産コストが一定の割合で減少するという生産量とコストの関係を示す経験則である。この効果は、経験を重ねることによる作業者の熟練（学習効果）や、生産工程や生産設備の改善などによるものと考えられる。いわば経験を積むことで得られる効率性である。

3 範囲の経済

範囲の経済とは、企業が複数の事業活動を行うことにより、それぞれの事業を独立して行っているときよりも、より経済的な事業運営が可能になることである。つまり「1つの資源を使って1つの事業を行うより、複数の事業を行ったほうが得」ということである。

4 シナジー

テーマ8のとおり、相乗効果のことである。

5 速度の経済

スピードを上げることによって得られる経済的便益の総称である。情報獲得のスピード、仕事のスピード、商品の開発スピード、商品回転のスピードなどを上げることで、有効性や効率性を高めることができる。

<速度の経済性によるメリット>

- ・他社より早く製品を市場投入することで先行者優位を獲得できる。
- ・スピードの速さそのものが競争優位の源泉となり、利益率が向上する。
- ・在庫回転率など投資効率が高まり、投資利益率が向上する。
- ・生産から販売までのリードタイムが短縮され、売れ残りロスや機会損失が減少する。

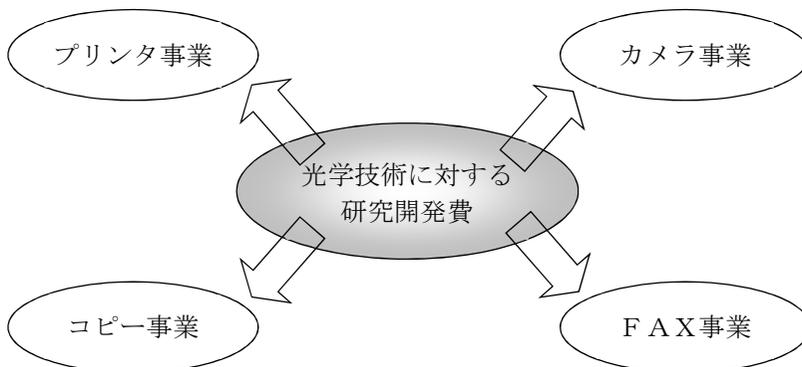
6 集中化と外部化の経済

集中化とは、ある事業分野や業務活動に特化することである。独自能力の強化といった効果がある。

外部化とは、自社は本質的な業務活動に集中し、それ以外の業務活動を外部に委託するということである。外部の専門スキルを利用でき、経営の柔軟性を高めることができる。

集中化を行うためには外部化を行う必要があり、集中化と外部化はセットである。

■範囲の経済の例



【設 例】

競争優位の源泉に関する以下の選択肢アからエのうち、最も不適切なものを答えなさい。

- ア 規模の経済は生産量の拡大に応じて単位あたりの固定費が低減していく現象である。
- イ 経験曲線効果は製品の累積生産量が増加するに従い、製品1単位あたりの生産コストが一定の割合で減少することである。
- ウ シナジーとは相乗効果のことで、複数の事業間で特定の経営資源を共同で利用することで得られる。
- エ 情動的経営資源は、範囲の経済をもたらす代表的な経営資源として挙げるができる。

【解 答】ウ

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ○：正しい。
- ウ ×：複数の事業間で特定の経営資源を共同で利用することで得られるのは、範囲の経済である。シナジーが相乗効果のことであるのは正しい。
- エ ○：正しい。情動的経営資源には、「使い減りしない」「同時に複数のことに利用できる（同時多重利用可能）」「組み合わせることで新たな価値を生む」という特徴がある。

テーマ
11

不確実性が高い状況下での戦略策定

1 仮説検証型のアプローチ

外部環境の不透明性・不確実性が高まる今日において、予め詳細な分析を行ったうえで経営戦略を立案するという戦略策定プロセスの限界が指摘されている。

このような状況下で求められるのは、**仮説検証型のアプローチ**である。これは、現在把握している限られた情報だけで最も可能性の高い仮説を想定し、情報の精度を上げながら検証を繰り返して仮説を修正しつつ最終結論に至る思考パターンのことである。

2 創発戦略

仮説検証型のアプローチでは、「行動の中から戦略が生み出される」という考えの下、「最初の段階では大まかな戦略的な方向性だけを決めておき、実行に応じて修正を図っていく」という姿勢が求められる。つまり、最終目的であるビジョンを明確に示すとともに、実際の事業活動で生じる予期せぬ事象を攪乱要因ではなく、当然に生じうる学習の機会として、より積極的にとらえ、ビジョンに至るプロセスを常に見直し、変更・修正していくのである。

当初意図していなかった偶発的な事象に対しても事後的に対応して「戦略」として取り組んでいくことを、**創発戦略**という。

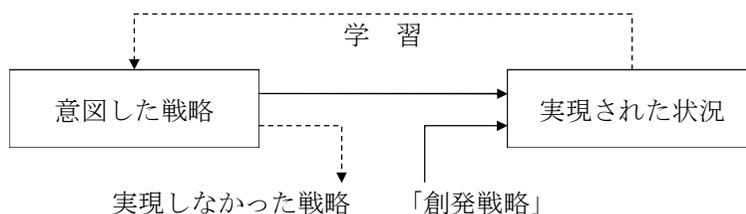
3 リーン・スタートアップ

事業上の不確実性が高いスタートアップ企業においては、特に仮説検証型のアプローチが求められる。これを扱ったものに、**リーン・スタートアップ**がある。これは、MVP（実用最小限の製品：minimum viable product）を素早く開発し、それをテストマーケティングして試して検証し、その成果を製品改良に活かすというものである。すなわち、「構築する」「計測する」「学ぶ」のループを高速で回転させていき、当初の仮説（MVP）の精度を高めていくのである。

4 シナリオプランニング

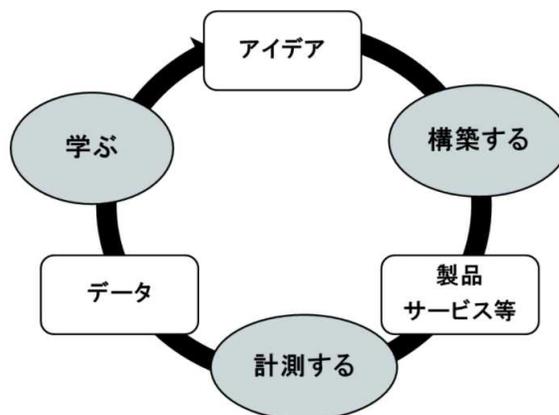
環境不確実性が高い状況下での戦略アプローチの考え方としては、仮説検証型のアプローチのほかにシナリオプランニングがある。これは、将来に起こりえる複数の未来シナリオを描いたうえで、それぞれの対処法を予め決めておくというものである。

■創発戦略



(注) Mintzberg and Waters (1985)、p.258-259を一部修正して作成。
(青島矢一・加藤俊彦著『競争戦略論』2003年、東洋経済新報社)

■リーン・スタートアップ



(エリック・リース著『リーン・スタートアップ』2012年、日経BP)

【設 例】

環境不確実性が高い状況下で求められる経営戦略に関する以下の選択肢アからエのうち、最も適切なものを答えなさい。

- ア 組織内でビジョンや価値観の共有化を図った上で創発的な組織学習を促し、その成果を経営戦略に反映させていく。
- イ 経験がない事業については不確実性が高いため、定量分析を行って既存事業の強化を図りながら経営戦略を手直しする。
- ウ 経営戦略の策定は本社部門が担い、現場部門は現行の業務の遂行に専念するという分業体制を確立する。
- エ これまでの市場環境について詳細に時間をかけて分析し、経営戦略に反映させる。

【解 答】ア

【解 説】

- ア ○：正しい。
- イ ×：環境変化が激しい（環境不確実性が高い）のなら、それまでの実績データは役に立たない。市場の変化の兆しを示すものを定性的（質的）に解釈することが求められる。経験がない事業については不確実性が高いことは事実であるが、環境の見通しが立たない以上は既存事業が衰退するリスクも高く、ある程度のリスクを取って独自の事業を展開することが求められる。
- ウ ×：戦略の策定と遂行の分業では、本社の経営企画スタッフと現場の事業部門との間に相互不信が生まれてしまい、計画が実行に移されないというおそれがある。
- エ ×：環境変化が激しいのなら、これまでの市場環境について詳細に時間をかけて分析してもあまり効果はない。

1 経営管理（マネジメント）とは

策定した経営戦略を実行に移して経営目標を達成させるためには、企業内部の経営資源の効率的な運営・管理が必要となる。

経営管理は、「組織の目的を能率的に達成するために、経営者および管理者が人々の活動を決定したり、調整したりすること」である。経営戦略との関連で言えば、「経営戦略レベルで決定した方針を忠実に実行するための仕組み」ということになる。

経営管理（管理活動）は、**PDSサイクル**や**PDCAサイクル**といったマネジメントサイクルによって行われる。

2 経営計画

（1）経営計画とは

経営計画とは、企業で策定される諸計画のことである。計画とは、時間的な限定のついた具体的行動予定であり、「誰が」「いつ」「何を」行うのかを特定化したものである。なお、計画策定のポイントとしては、5W1HやSMARTがある。

< 5W1H >

What : 何を
When : いつ
Who : 誰が
Where : どこで
Why : なぜ
How : どのようにして

< SMART >

Specific : 具体的であること
Measurable : 効果測定できること
Action Oriented : アクションに落とせること
Relevant : 意義が明確であること
Time-Limited : 期限が明確であること

（2）経営計画の種類

経営計画の種類としては、次のようなものがある。

●総合計画と部門計画

計画の対象領域を基準とした分類である。

① 総合計画

企業全体を対象領域とする全体計画である。

② 部門計画

企業の特定期間や特定職能を対象領域とする部分計画である。

●期間計画

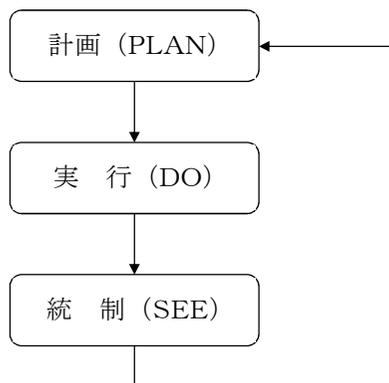
計画の期間による分類である。通常1年以内の計画を短期計画、1年を超える計画を長期計画という。3～5年を長期計画、2～3年を中期計画という場合もある。

●個別計画

プロジェクト計画ともいう。特定の課題に対する計画であり、新製品開発計画、設備投資計画などがこれに該当する。

※経営計画を策定しても、当初の想定どおり事が運ぶとは限らない。よって環境変化に応じて経営計画を修正したり、代替案を用意しておいたりといった対応が求められる。

■PDSサイクル



第1章 経営戦略

■PDCAサイクル



(「新版MBAマネジメント・ブック」グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社 p.35)