



.....  
東経連ビジネスセンター連載講座

「中小企業がおさえるべき戦略の基本」(全20回)

東経連ビジネスセンター マーケティング支援チーム

コーディネーター 高橋 義仁 氏 (専修大学商学部 教授)  
.....

(目次)

- 第1回 (25年 1月22日配信) 経営戦略とは
- 第2回 (25年 2月12日配信) 経営戦略の構成要素
- 第3回 (25年 2月26日配信) 全社戦略と事業戦略
- 第4回 (25年 3月12日配信) 外部要因分析
- 第5回 (25年 3月26日配信) 内部要因分析
- 第6回 (25年 4月 9日配信) SWOT 分析
- 第7回 (25年 4月23日配信) 3つの基本戦略
- 第8回 (25年 5月14日配信) 差別化の方法とマーケティングの4P
- 第9回 (25年 5月28日配信) コスト・リーダーシップと低価格戦略
- 第10回 (25年 6月11日配信) 集中戦略とセグメンテーション
- 第11回 (25年 6月25日配信) 業界の構造分析
- 第12回 (25年 7月 9日配信) 製品ライフサイクル
- 第13回 (25年 7月23日配信) 多角化の理論と事業ドメイン
- 第14回 (25年 8月13日配信) ポートフォリオ・マネジメント
- 第15回 (25年 8月13日配信) バリュー・チェーン
- 第16回 (25年 9月27日配信) 垂直統合と水平統合
- 第17回 (25年 9月10日配信) 戦略と組織の適合
- 第18回 (25年10月 8日配信) 国際化戦略
- 第19回 (25年10月22日配信) 人材のマネジメント
- 第20回 (25年11月12日配信) 経営者とマネジャーの役割

**第1回 経営戦略とは**

はじめまして。

今回から「経営戦略」に関わる連載を担当させていただきます高橋義仁と申します。

本シリーズでは、経営戦略とは何かを紹介していきます。

**【経営戦略の機能】**

戦略(Strategy)はもとは軍事用語で、ギリシャ語の「将軍の術」Strategos(ストラテゴス)に由来します。

一方、戦術(Tactics)は「現場の策」を意味し、戦略とは区別されます。

戦略は高い見地から、長期的な視点で計画されなくてはなりません。

企業にとって経営戦略の機能は多様です。

このことが経営戦略をわかりにくくしているのですが、以下のような機能が定義されています。

- いかに競争に成功するか、ということに対して企業がもつ理論。
- 持続的競争優位性を達成するためのポジショニング(立ち位置)を構築すること。
- 企業が複数の市場における活動を組み立て調整することによって、価値を調整する方法。
- 企業内の人々に将来像とそれを達成するための道筋を示し、意思決定や組織行動の指針とするもの。

つまり経営戦略とは、将来達成したいと思っているあるべき姿を描き、またそのあるべき姿を達成するために自分のもっている経営資源(能力)と自分が適応すべき経営環境とを関連付けた地図と計画(シナリオ)を提供し、それを企業内部にも示し、組織に一体感をもたせるものです。

現場で働いていると、日々の業務に忙殺され、つい本来の目的を見失いがちです。経営戦略は長期的な視点をもたらします。

### 【経営戦略の使い方】

具体的に経営戦略の使い方を考えてみましょう。

IBMは1911年、米国ニューヨーク州に創業した企業です。

当初パンチカードによるデータ処理機器を開発し、1950年代のコンピュータ黎明期には、世界のコンピュータ産業に圧倒的な支配力を確立しました。

1990年、IBMは当時の世界第2位となる60億ドルの利益を生みだします。

しかし、1991年から1993年の期間、160億ドルもの巨額損失を計上してしまいました。

なぜこのような事態になったのでしょうか。

この時に産業の大きな構造変化があったからです。

1980年代以前の企業情報処理は、少数の「メインフレーム」と呼ばれる大型機械によって行われていたのですが、1990年代以降、パーソナル・コンピュータによる分散処理に置き換わりました。

技術の変化を含め、事業環境の変化は経営戦略に変革を要求します。  
企業のコンピュータの導入の意思決定が集中型から分散型へと変わると、専門家ではない様々なニーズをもつ個人が購買しやすいように事業を変化させなくてはなりません。

IBMは過去の成功体験にとらわれ、変化への対応が遅れました。  
しかしその後、変化に対応するために経営戦略を修正しました。  
まず、分散型システムへの対応を戦略の中心に掲げ(ビジョンの修正)、  
多様な顧客ニーズに対応するために顧客サービスやマーケティング重視に  
改めます(戦略の修正)。

これを実行するために、企業内部をそれまでの集権的組織構造から分権的組織構造に  
改めました(事業体制・経営組織の修正)。

現在IBMは、ハードウェア事業から、コンサルタント事業へとさらに変化させています。

経営戦略とは、事業環境の変化に対して経営資源を適合させるために、  
事業体制や組織を最適化する行動に他なりません。

今回は経営戦略の種類と戦略策定の手順について紹介いたします。

寒い日が続きます。ご自愛ください。

## 第2回 経営戦略の構成要素

今回は「中小企業がおさえるべき戦略の基本」の第2回目です。  
経営戦略の構成要素について紹介していきます。

### 【戦略の種類】

皆さんは、「経営理念」・「企業理念」・「社是」、「ビジョン」・「長期戦略」・「中期戦略」、  
「(狭義の)戦略」・「戦術」(最後の2つは前回で紹介しました！)といった専門用語を  
聞かれたことがあると思いますが、違いをご存知でしょうか。  
これを理解していただくと、経営戦略の組み立てが容易になります。

### (1) 信念や価値観を示す:「経営理念」・「企業理念」・「社是」

「経営理念」とは、経営に対する普遍性をもつ信念や価値観を示すものであり、戦略の中の最上位概念です。

これには企業が目指すべき性格を決めるという大きな役割があります。

長期間にわたって目標にするものですから、決めた後は簡単に変更する性格のものではありません。「企業理念」も経営理念と同様の意味で使われます。

ウォルト・ディズニーの経営理念(抜粋)には「一貫性と細部にあくまでもこだわる」、「ディズニーの『魔法』のイメージを徹底的に管理し、守る」と書かれています。経営理念があるから、ディズニーらしくあり続けられると言えるでしょう。

経営理念や企業理念が社外に向けて発信するのに対して、「社是」は社内に向けて発信するものです。

ホンダの社是には「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」という社員に向けた決意が宣言されています。

### (2) 中長期を見据えた数値目標:「ビジョン」「長期戦略」「中期戦略」

「ビジョン」は、経営理念などの最上位目標を実現するために設定します。

経営理念には普通、具体的な数値目標は含みませんが、ビジョンは3年から10年程度の期間を経た後に実現すべき目標を、数値や具体的な手段を明確にして策定されます。「長期戦略」は期間として10年程度、「中期戦略」は期間として3年から5年程度を見据えたビジョンです。

変化の激しい近年のビジネス環境では、長期戦略よりも中期戦略が優先されることの方が多くなりました。

### (3) 1年で何をするか:「(狭義の)戦略」

「(狭義の)戦略」とは、ビジョンを実現するためのさらに具体的な道筋として、1年(場合によっては半年)程度の期間で実現を目指す、数値目標や詳細な手段を記したものです。

前回も書きましたが、「戦略」は高い立場や高い視点からの経営判断であり、持続的な競争優位性を確立するための基本枠組みです。

現場での行動の方針を指す「戦術」とは区別されます。

### 【戦略の構成】

経営戦略は、前項の(1)のグループ(「企業理念」など)から1つ、(2)のグループ(「ビジョン」など)から1つ、そして(3)の「(狭義の)戦略」を組み合わせることで構成されます。

具体的には、永久の目標である「企業理念」に少しでも近づくために、手の届く範囲を区切りその期間までの具体的な目標「ビジョン」を設定し、さらにより短期、具体的な目標である「(狭義の)戦略」を設定し着実に実行していくという内容になります。

ビジョンや(狭義の)戦略は、経営理念の方向性と一致し、整合性がとられていなければなりません。また社内における、マーケティング、人事戦略、マネジメントの手法などの一貫性が必要です。これらを企業の内外に示すことで、外部に対しては顧客、投資家、従業員、そして社会全体からの信任を得ることにつながり、内部に対しては企業全体として目標に沿った一貫した行動を従業員に求めていることを伝えることにつながります。

「ビジョン」や「(狭義の)戦略」は、目標期間は異なりますが、どちらも「あるべき姿を実現するための計画」です。このために、まずは現状を正しく認識しなくてはなりません。「現状」は外部環境と内部環境から構成されますが、具体的には回をあらためて紹介します。

今回は「経営戦略の構成要素」について具体的に紹介いたします。

寒さ厳しいですが、晴れた日の陽ざしに春を感じるようになりました。風邪などひかないようにしたいと思います。

## 第3回 全社戦略と事業戦略

まずは、前回にお話しした「経営戦略の構成要素」の確認をしましょう。

戦略とは、「あるべき姿に現実を近づけるための計画的な方策」であり、「期間」を軸として、「経営理念」、「ビジョン」、「(狭義の)戦略」に分類されるというものでした。

今回は全社戦略の機能を中心にお話しします。

全社戦略は、事業戦略を縦軸、職能戦略を横軸としたとき、縦軸・横軸を統括する役割をもちます。

### 【全社戦略】

全社戦略の目的は、第1に「企業全体を方向づけること」です。

経営の姿勢を示し、社員がそれに則り、判断を行うように仕向けます。

自社が参入する事業ドメイン(事業領域)、言い換えれば何を武器に戦っていくのかを

社員に示し、未来の姿をイメージさせ、納得性を醸成させていきます。

これが適切に行われると、自社が将来に向けて強化したいと考える「組織としての能力」が蓄えられます。

第2に「自社のバランスをとること」です。

自社が現在もっている経営資源と、これからの成長のために生みだしていこうとする資源のバランスを図ることが求められます。

全社戦略と深い関連のある「多角化」、「グローバル化」についても触れておきましょう。

「多角化企業」とは、独立性の高い複数の事業から構成される企業です。

多くの企業が何らかの多角化を行っています。

対して「専門企業」とは単一の事業から構成されている企業です。

こちらは、創業期の企業でみられる企業形態です。

多角化のメリットとして、短期的な需要変動、製品の陳腐化、同業他社との競争などに対する「リスクの許容度」が上がり、企業成長の継続性確保が行いやすくなります。

「グローバル(化)企業」とは、市場を全世界に求め、最適地生産、最適地販売を行う企業のことです。最近では低迷する国内市場をあきらめ、海外に市場を求める企業が増えています。ユニクロ、楽天、武田薬品などのグローバル化への取り組みが知られています。

先日、アジア進出を検討する日本企業のセミナーに参加する機会がありました。

アジアはこれまで「生産地」としてとらえられてはいましたが、今回は出席した企業のほとんどが「市場としてアジアをとらえている」点が印象的でした。

アジア地域の購買力が上がり、今後も高い経済成長率期待できることから、日本国内での販売をカバーして、企業全体を成長させようとする企業が増えています。

実際に全社戦略を考えるとときに、何を基準として多角化やグローバル化を行うのか。

「事業ドメイン」の理論では、「顧客(市場軸)、技能(製品軸)に加えて顧客に対して果たす機能(機能軸)から開かれることが多い」と言われます。

軸とは企業がこれまでに培った保有能力のことで、新しく事業を展開する時には、どれかを軸として固定した上で新たな展開をすると成功しやすいというものです。

事業戦略と機能戦略についても簡単に触れておきましょう。

#### 【事業戦略】

個別事業の成功を目的とする戦略であり、個別の事業部門が戦略を策定します。

本社が策定する全社戦略とは区別し、事業部門が責任をもち、個別の事業を見据えることに特化します。個別事業に一貫してかかわることから良い製品が生まれやすくなる半面、事業ごとの重複投資によりコストが上昇すると言われます。全社戦略とのバランスが取れていない場合は企業の経営を誤ってしまう恐れがありますが、この認識は本社がもち、事業戦略をリードします。専門企業(非多角化企業)では、全社戦略イコール事業戦略となり、独立した事業戦略は存在しません。

#### 【機能戦略(職能戦略)】

営業部門、生産部門、開発部門など、それぞれの機能(職能)の充実のための戦略であり、個別の職能部門が戦略を策定します。全社戦略と一体となり、経営理念やビジョンと現実とのギャップを埋めるための具体的な方法論が示されている必要があります。

営業部門でしたら、長期の営業人員計画や情報武装するための戦略、生産部門でしたら設備投資やコスト低減に関するノウハウの獲得戦略、開発部門でしたら社内外の技術を把握し、お客様に買ってもらえる製品をデザインする一連の戦略などが該当します。

パナソニックは、4月1日から、事業戦略を軸にした全社戦略を復活させます。

研究開発から製品化にまで一貫して責任をもつことを優先させることが目的です。

あれ?と思う方もいらっしゃるでしょう。パナソニックは以前も事業部中心の戦略体制でしたが、事業の重複による無駄遣いが問題になり、現在は廃止されています。

しかし商品開発に一貫した流れがなくなり、お客様が求める製品を生みだし難くなったことの弊害がより大きな問題になったことから、体制を元に戻します。

経営でも「過ぎたるは猶及ばざるが如し」です。

## 第4回 外部要因分析

前々回(第2回)のコラムでは、現状を的確にとらえて問題点を発掘することが、戦略立案の出発点になることを述べました。

今回と次回のコラムでは「現状の的確なとらえ方」について考えます。

経営が受ける影響は、企業外部から受ける影響(外部環境)と企業自体の状況(内部環境)に大別されます。

今回は、外部環境についてお話しします。

#### 【外部環境とは】

企業が外部から受ける影響は様々です。全体を漠然ととらえても明確にはなりません。

そこで、「PEST」というキーワードに着目します。

PESTとは、政治(Politics)、経済(Economics)、社会(Society)、技術(Technology)それぞれの4つの頭文字をとったもので、外部環境を考えるときに重要な要素です。

それぞれについて、自動車産業を中心に見ていきましょう。

#### 【政治(P)】

構成要素には、法規制の導入・緩和・撤廃、税制の見直し、外交へのポリシーなどがあります。

ハイブリットカーなどの環境配慮型自動車の購入時に与えられるいわゆる「エコカー補助金」や自動車重量税、自動車取得税などの減税は自動車の購入に影響を与えています。

(減税・補助金があれば車は売れ、なければ反動もありサッパリ・・・でした)

現在 TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)への参加が議論されていますが、参加すると関税が撤廃されることになりそうですから、自動車産業の輸出競争力は高まります。

#### 【経済(E)】

構成要素には、経済成長率、失業率、インフレ率、為替相場、金利などがあります。

経済成長率が低い時には消費活動が落ち込みますが、その影響の度合いは産業によって異なります。自動車産業は景気の影響を強く受けますが、医薬品産業はそれほど受けないとされています。為替相場は、産業が異なれば違った影響を及ぼすことがあります。円安が進むと海外から原料を購入している企業(例えば電力会社)の業績は悪化しますが、自動車産業など製品を輸出する企業の業績は、海外の人たちにとって日本の商品が安くなることから、好調になります。

#### 【社会(S)】

構成要素には、文化の変遷、人口動態、教育状況、犯罪率、世間の関心などがあります。

日本においては若年者人口が減少していることから、従来、自動車の新規需要のターゲットであったこの顧客層への販売が減少しています。しかし車の販売減少は、人口減少によるものだけではなく、「若者の車離れ」(世間の関心)との複合要因であることが次第に明確になり、自動車メーカーは危機感を持ちはじめました。

交通網が発達した地域は言うまでもなく、移動に車が必要な地域でさえも、車は単に移動手段ととらえられ、あまりお金をかけられなくなってきました。トヨタのCMで、大人になったのび太君が「免許を取ろう！」と決心するストーリーが描かれていますが、「車をもつこと＝カッコイイ」という価値観を若者に提供し、「車離れに歯止めをかけたい」という自動車メーカーの思惑が見てとれます。



## 【技術(T)】

構成要素には、新技術の完成予想、実用に向けた課題、研究開発に必要と思われる年数やそれを規定する科学技術水準などがあります。

電気自動車の能力が向上すると、ガソリン車やハイブリッドカーの市場が置き換えられるといわれています。

数年前、中国の電気自動車メーカーを視察する機会に恵まれました。石油を燃料とする車に比べ、電気自動車は構造を単純化することができます。高性能な自動車の製造ノウハウを持たない企業でも電気自動車なら比較的簡単に製造できるとなると、既存自動車メーカーの技術的優位性は弱まります。競争のフィールドは価格に移るほか、技術開発の中心はバッテリーそのものの能力や、住宅のソーラー発電と組み合わせた技術の開発など、これまで自動車メーカーが手掛けてこなかった領域に移ると考えられます。この点でも、既存自動車メーカーにとって難題が待ち構えています。

逆に、自動車産業への新興企業にはまたとないチャンスでもあります。

外部環境は、普通は企業からの統制は不可能です。

しかし、より望ましい経営環境が期待できる分野を求めて事業をシフトする必要性があるときに有益な情報を与えてくれるほか、企業のリスクマネジメントに重要な視点を与えます。

今回は、内部環境についてお話しします。

東日本大震災発生から、昨日で2年になりました。震災に遭われた皆様にはこれまでに大変なご心労があったこととお察しいたします。

また、これからのさらなるご復興を心よりお祈り申し上げます。

## 第5回 内部要因分析

引き続き「現状の的確なとらえ方」について考えます。

今回は、「外部環境の把握は重要」という話をしました。

外部環境とは、企業自身ではほとんど統制不可能な企業を取り巻く環境のことでした。

外部環境のチェックポイントとして PEST、すなわち、政治 (Politics)、経済 (Economics)、社会 (Society)、技術 (Technology) を分析する必要があるということも書きました。

しかし、外部環境がほとんど同じであるはずの「同業」の中にも好調の企業や、

不調の企業があるのはなぜか、違いはどこから生まれるのか。

今回はこのことについて考えます。

#### 【内部環境とは】

企業は、外部環境の他に、「企業自身の環境」からも影響を受けます。

具体的には、経営に必要な資源を保有しているか否かによって優劣が付きま

す。このような企業内部の環境を「内部環境」と呼びます。

経営資源として、「ヒト、モノ、カネ」が知られていますね。

有形、無形を問いません。具体的には、

ヒトに関連するものとして、企業内部に必要な能力をもった人材の存在、  
熟練労働者の雇用、技術に関する知識やノウハウ、取引交渉の方法や能力、  
などがあります。

モノに関連するものとして、機械設備の充実度合い、保有するブランド、営業権、  
などがあります。

カネは文字通り資金力のことで、例えば新たな事業に投資できるだけの資本の存在を  
指します。

#### 【VRIOフレームワーク】

企業の強みや弱みを内部環境の点から分析する際には、経営学者のパーニーが提唱  
したVRIOフレームワークが判断ツールとして有用です。

VRIOは、内部環境を、価値(Value)、希少性(Rareness)、  
模倣可能性(Imitability)、組織(Organization)の視点から判断するものです。

価値(V)は、「自社の保有する経営資源や能力によって、その企業が受ける機会や脅威  
に対応することが可能か」という視点から判断します。

希少性(R)は、「自社の保有する経営資源には希少性があるか。競合企業はごく少数に  
とどまるか」という視点から判断します。

模倣困難性(I)は、「自社の保有する経営資源は真似されにくいのか。  
その経営資源を保有していない企業が新たに獲得あるいは開発しようとする

コスト上の不利に直面するか」という視点から判断します。

組織(O)は、「自社の保有する価値があり、希少で、模倣コストの大きい経営資源を最大限に活用するための組織作りができてきているかどうか。

具体的には、組織に蓄積された知識、組織成員の行動を律する規範や慣行のレベルは高いか」という観点から判断します。

組織の能力には見えやすいものと見えにくいものがあります。

顧客が直接観察・評価できる指標、例えば価格、納期、製品機能や属性などでの競争力は見えやすいのですが、生産性や生産リードタイム、開発リードタイムや開発工数、適合品質などを他社が把握することは困難です。

「見えにくい組織能力」は、他社からは模倣すべき対象がわからず、ここに模倣困難性や希少性が生まれるため、価値が高まります。

見えにくい組織能力は、企業独特の歴史的な条件、因果的曖昧性、社会的複雑性の中から生じていることが多いのが特徴です。

内部要因分析の必要性は、自社に「強み」がある部分を明確にすることにより、その部分を経営戦略の核心部分とすべく認識したり、逆に自社に「弱み」がある部分を認識することにより、勝算に乏しい戦いに挑んで大きな損失を被ることを事前に避けることにあります。

また、中長期の事業計画策定においては、競争に勝つためにどのような能力・資産を持ち、強化する必要があるかをしっかりと見極め、それに対する準備を整えることを意識するためにあります。

すでに東京の桜は満開です。全国的にも桜の開花が早くなりそうです。

多くの観光客で東北が賑わう「春」がそこまで来ています。

## 第6回 SWOT 分析

第3回の「経営戦略の構成要素」で、経営戦略は、  
第1に「経営理念やビジョンの方向性と一致し整合性が取られていなければならない」、  
第2に「現状を正しく認識し、適応していなければならない」と書きました。

現状認識の方法は、第4回の「外部要因分析」、前回の「内部要因分析」でお話ししました。  
今回はこれらの応用編、「SWOT 分析」(スウォットと読みます)による戦略立案の仕組みと

目的をお話します。

言葉は聞きなれなくても、「SWOT 分析」の仕組みは単純です。

#### 【内部環境要因：強みと弱み】

まず内部要因を考えてみましょう。

復習です。内部要因と言えば VRIO でした。

価値 (Value)、希少性 (Rareness)、模倣可能性 (Imitability)、組織 (Organization) の視点から判断するものでした。

企業の強さ、弱さは、これらの視点から判断して、同業他社よりも優れるか否かによって判断されます。

他社より優れる内部環境は、その企業の「強み (Strength)」です。

他社に劣る内部環境は、その企業の「弱み (Weakness)」です。

#### 【外部環境要因：機会と脅威】

次に外部要因を考えてみましょう。

外部要因と言えば PEST。

政治 (Politics)、経済 (Economics)、社会 (Society)、技術 (Technology) など、自社ではコントロールできない環境要因のことでした。

外部要因には、都合の良いものと悪いものが存在します。

良い外部環境要因は企業にとってチャンスです。

この境遇は「機会 (Opportunities)」と名付けられています。

悪い外部環境要因は企業にとってピンチです。

この境遇は「脅威 (Threats)」と名付けられています。

#### 【SWOT 分析】

内部環境要因と外部環境要因はそれぞれ独立したもので、それぞれに「良い・悪い」がありましたから、パターンは  $2 \times 2 = 4$  になります。

この4つのパターン別に、考えられる戦略を描くのが SWOT 分析です。

SWOTは Strength、Weakness、Opportunities、Threats それぞれの頭文字をとった造語です。

パターン1：内部環境＝強い、外部環境＝機会あり、の場合

内部環境「強み」と外部環境「機会」が共存するときはまたとないチャンスであり、

「積極的攻勢」に打って出るのが妥当です。

自社の強みで取り込むことが出来る事業機会は何かという視点から積極的な戦略を検討します。

パターン2: 内部環境＝強い、外部環境＝脅威あり、の場合

内部環境「強み」と外部環境「脅威」が交差するときは、自社の強みで脅威を回避できないか、あるいは新たな事業機会を創出できないかという視点から戦略を検討します。

「差別化戦略」が望ましい選択です。

パターン3: 内部環境＝弱い、外部環境＝機会あり、の場合

内部環境「弱み」と外部環境「機会」が交差するときは、自社の弱みで事業機会を取りこぼさないという視点から戦略を検討します。

いきなり大規模に実行しても成功しにくいいため、「段階的施策」に打って出て実現可能性を高めていきます。

パターン4: 内部環境＝弱い、外部環境＝脅威あり、の場合

内部環境「弱み」と外部環境「脅威」とが交差するときは、最も状況が良くありません。

この場合は、脅威と弱みの鉢合わせで最悪の事態を招かないためには何が必要かという視点から戦略を検討します。具体的には、「専守防衛または撤退の戦略」になります。

SWOT分析は、自社がすすむべき基本的な方向性を決めるときに効果的な戦略策定の技術です。戦略策定の初期段階に有効です。

自社には「強み」がない？ 外部環境に「脅威」しか思いつかない？

・・・いいえ、良いところもあるはずですよ（逆に悪いところも）。

できる限り Strength、Weakness、Opportunities、Threats すべてを抜き出して、意図的に大きく方向性の違う4つの戦略を検討してみます。

幅広い戦略の選択肢を考えて検討のもれを極力少なくし、そのうえで戦略を選択します。

SWOT分析を行ったうえでの基本戦略の策定（選択）により、戦略立案の妥当性が説明できます。

今年は花粉が猛威をふるっているそうです。

私はこの時期、マスクだけでは足りず、花粉症を抑える薬が手放せません。

本日は、戦略の基本パターンである「3つの基本戦略」の話をお届けします。

競争優位を築くために、どのような戦略を展開すれば良いのでしょうか。

押さえるべき戦略の基本は3つです。

#### 【コスト・リーダーシップ戦略】

第1に、コスト・リーダーシップ戦略があります。

コスト・リーダーシップ戦略は、市場全体を対象として、主として低価格で競争優位性を発揮しようとする戦略です。

この戦略で成功するためには、商品あたりのコストを押さえなくてはなりません。一般にシェアの拡大を伴わせることが必要です。コストの低減は、規模が大きい事業で有利に働きやすいため、規模の効果、経験効果、収穫逡増の法則などとして説明されています。

標準化された単純な製品群の開発、販売、生産規模の拡大、さらには大規模なマーケティング投資などが必要になります。

1990年代の半ば、マクドナルドはこの戦略を仕掛けます。

ハンバーガーの価格は大幅に引き下げられ、それまで200円を超える価格で売られていたものが100円を切り、これに追随できなくなったライバルたちは、廃業や店舗閉鎖を余儀なくされました。

#### 【差別化戦略】

差別化戦略とは、業界全体を対象に、主として価格以外の要素で差別化を図る方法です。その商品やサービス独自のポジションを獲得し、競争力を得て、相対的な高価格を目指します。

お客様は、物質としての商品だけでなく、機能や技術、デザイン、付随するサービス、広告で認識された魅力、ブランドイメージなど、さまざまな対象に対して対価を払っています。これらすべてが差別化の対象となります。

ただ、差別化できればコストは関係ないという考え方には注意しなければいけません。

その理由は、第1にコストが上がりすぎると付加価値とのバランスが崩れることがあげられます。

第2にコストが上がると、その製品を購入できる「顧客層」が限定されてしまい、販売量の減少から、さらなるコスト上昇を招くという悪循環を生む恐れがあります。

(コスト・リーダーシップの逆パターンです)。

マクドナルドのコスト・リーダーシップ戦略に対し、モスバーガーは高品質、高サービスという

差別化戦略を取りました。

多くの企業がマクドナルドのコスト・リーダーシップ戦略に追随した中にありながら、明確な差別化戦略をとったモスバーガーは、今も業界で一定の地位を獲得しています。

#### 【集中戦略】

集中戦略とは、特定の顧客層、特定の地域市場、特定の流通チャネル(商品等を市場に送り届けるために利用する手段)などに的を絞って集中的に事業を行う戦略です。

規模が大きい企業、経験が豊富な企業はコスト低減の方法を知っています。

あるいは製品差別化の方法を知っています。

このような強敵を相手に、経営資源に乏しい企業が正面から当たっても不利な土俵で戦うだけです。

ただし、競争力を有する企業も、すべての顧客層、すべての地域市場、すべての流通チャネルに対して十分な製品のバリエーションを有している事はありません。

集中戦略では、他社が弱い領域に製品等を投入し、その製品に集中することで、限られた範囲に絞って競争優位に立とうとする戦略です。

「集中戦略」は対象市場を絞って製品を投入することで、製品そのものに特徴を持たせる「差別化戦略」とは併存できる概念です。

したがって、集中戦略には特定市場に集中してコスト低減を図るもの(コスト集中)、同じく集中して差別化を図るもの(差別化集中)といったバリエーションがあります。

#### 【優先されるべき基本戦略】

一般に、規模の大きい企業は、低コストでの操業を可能にする素地があります。

特に大規模工業機械が利用可能な領域ではこの傾向が顕著です。

もしこのような領域で、後塵を拝する企業がコスト・リーダーシップ戦略でぶつかっていくとどうなるでしょうか。

コスト的に有利な企業は、どんどん価格を引き下げていきます。

そうすれば、コスト構造で劣位の企業は途端に立ち行かなくなります。

業界で2位、3位の企業は、コスト・リーダーシップ戦略には慎重であるべきで、「差別化戦略」を優先して考えます。

業界下位の企業では、コスト・リーダーシップ戦略のみならず、差別化戦略での勝算も低くなります。そこで、経営資源を特定の顧客層や市場に集中する「集中戦略」を優先します。

手強いライバルが存在する場合には、まずは「一点集中」が基本で、機を伺って市場の大きい「全面展開」に持ち込みます。

もちろん、規模の大きい企業でも差別化戦略や集中戦略が可能です。  
つまり有利な条件で戦える企業は、戦略の幅が広がるということになります。

以上が3つの基本戦略のセオリーです。

さて、東北も春本番、お花見には行かれましたか？

今年は梅が極端に遅れて咲いて、逆にソメイヨシノが早く咲き、共演。しだれ桜、モモ、梨も一斉に咲いているとか。珍しいことのようなですね。

桜は一旦寒い時期が必要で、それで開花に向けて目覚めるらしいのですが、他の花は仕組みが違うのでしょうか。

## 第8回 差別化の方法とマーケティングの4P

前回のコラムでは、3つの基本戦略についてお話ししました。

3つとは、市場全体を対象とする「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」、市場を絞って戦略を実行する「集中戦略」でした。

集中戦略には、絞ったターゲットに対してコスト・リーダーシップで勝負する方法と、絞ったターゲットに対して差別化で勝負する方法のバリエーションがあることをお話ししています。

今回は、「差別化」の概念についてお話しします。

差別化で重要なことは、2つです。

第1に「顧客にとっての差別化でなくてはならない」こと。

第2に「マーケティングの4Pの視点を差別化の対象にする」ことです。

### 【差別化とは何か】

差別化とは、「ターゲット顧客に対し、価値のある製品・サービスを提供するための具体的方策」のことであり、これは事業者のマーケティング活動そのものです。

マーケティングにとって重要な概念に「マーケティング・ミックス」という考え方があります。

マーケティング・ミックスとは、マーケティング戦略において望ましい反応を市場から引き出すために、顧客との接点における複数のマーケティング手段を組み合わせ、計画、実施することです。

マーケティング・ミックスに関連し、米国の経営学者であるジェローム・マッカーシーが1960年に提唱した「『4つのP』を顧客志向のマーケティングに活用すべき」との考え方が



有名で、これは「マーケティング・ミックスの 4P」または「マーケティングの 4P」と呼ばれています。

#### 【マーケティング・ミックスの 4P】

4つのPは、製品(Product)、価格(Price)、プロモーション(Promotion)、流通(Place)から成り、それぞれに具体的なターゲットが存在します。

具体的なターゲットとして、

「製品」には、製品ラインナップ、品質、デザイン、製品特徴、ブランド名、パッケージング、保証、アフターサービスなどがあります。

「価格」には、標準価格、割引率、報奨金、信用取引条件(支払い期限など)などがあります。

なお、「価格」は4Pの1つとして取り上げられますが、3つの基本戦略で述べた「コスト・リーダーシップ戦略」の低価格での提供という概念になります。

「プロモーション」には、販売促進、広告、人的販売(セリング)、パブリシティ(無料媒体による広報)、口コミなどがあります。

「流通」には、販売チャネル(販売経路)、流通範囲、品揃え、店舗立地、在庫、輸送などがあります。

差別化ができている製品は、マーケティング・ミックスの内、1つないし複数の点を差別化の対象とし、顧客から望ましい反応を引き出すことに成功しています。

ヤマト運輸はかつて、大口顧客からの委託荷物を請け負うだけの小規模な運送会社でした。

日本で最初の宅配便事業は、もとは米国UPS社のビジネスの模倣から始まりました。当時、個人でも頼める小口配送サービスは郵便小包しかなく、全国をカバーする郵便小包には大変な競争力がありませんでした。

ヤマト運輸の宅配事業は、当初は主婦層を主なターゲットとして事業を開始しました。無機質な配送事業に「クロネコの宅急便」というブランドネームとキャラクターを付け「製品」、価格が分かりにくかった料金に「一律料金」を導入(後に撤廃)し、主婦層に気軽に依頼してもらえるようにしました「価格」。

また、「クロネコヤマトの～」というフレーズをテレビで展開「プロモーション」し、

全国の酒屋、米屋、コンビニと代理店契約を結ぶことにより、取扱店舗数と営業時間を飛躍的に広げました《流通》。

さらに、《製品》本来の本質的な優位性として、広範囲に翌日配送エリアをカバーすることにより、郵便小包の優位性を完全に崩し去りました。

差別化と顧客視点の間には密接な関係があります。

顧客視点抜きの差別化成功はあり得ません。

しかし、実際には、顧客視点ではなく、自己満足(自社満足)と思えるような「誤った差別化」が横行しています。

技術力で勝っても、それほどまでのハイスペックが顧客に求められていなかったり、そのことにより製品自体が使いにくくなったりするのであれば、差別化にはなりません。

ここにイノベーションのジレンマあるいは技術開発優位の罠があります。

既存技術を巧みに組み合わせるアップル社の iPhone、iPad に対し、docomo は独自技術のスマートフォン向け有料放送「NOTTV」を独占提供し、対抗しています。

異なるポイントでの差別化の競争ですが、結果として docomo の契約顧客数の減少に歯止めはかかっていません。

あくまでも差別化は「お客様」に対して行うものであり、お客様に「他とは違う商品・サービス」だと理解してもらわなくては意味がないのです。  
転じて、ブランドの重要性もこの点にあります。

## 第9回 コスト・リーダーシップと低価格戦略

本日は、「3つの基本戦略」のバリエーションから、「コスト・リーダーシップ」について考えます。

その前に、「3つの基本戦略」についてあらためて確認しておきましょう。

競争優位を築くために、押さえるべき戦略の基本は3つでした。

「コスト・リーダーシップ戦略」のほか、「差別化戦略」、「集中戦略」がありました。

### 【コスト・リーダーシップ戦略】

コスト・リーダーシップ戦略は、直訳で「費用面で影響力を発揮する戦略」です。

一般に「低価格戦略」として理解されているこの戦略は、市場(業界)全体を対象に主に価格で競争優位性を発揮しようとする戦略です。

しかし、コスト・リーダーシップ戦略は、単なる低価格戦略の読み替えではありません。

コスト・リーダーシップ戦略は、消費者に訴える力が強いことから安易に行われがちですが、提供する企業に「コスト優位」が備わっていなければ、競合他社追随により窮地に立たされる危険性が潜んでいます。

コスト優位を確立するためには、徹底的にシェアの拡大を追求することが求められます。

このためには、

- ・十分に標準化、絞り込まれた単純な製品群やサービス領域を開発し、
- ・販売・生産規模を拡大するために大規模なマーケティング活動を行う必要があります。

なぜ、生産量が重要なのかは感覚的にはおわかりいただけると思いますが、「規模の経済」「経験効果」という経済・経営用語から、あらためて考えてみましょう。

#### 【規模の経済】

大量生産を行うと単位当たりの製造コストが減少するという概念です。

コストは、短期間では売上高や操業度の増減と関係なく一定に発生する費用(固定費)と売上高や操業度によって比例的に増減する費用(変動費)に区分できます。

同時に生産する量が増えると固定費部分の単位あたりのコストが下がり、コスト全体としても単位あたりのコストが下がります。

少量生産より大量生産の方が単位あたりの製造コストが低いのはこのためです。

#### 【経験効果】

経験を積み重ねることにより生産効率が上がり、製造コストが下がるという概念です。

規模の経済と似ていますが、分析の対象はその時点の生産量ではなく、知識やノウハウの向上による生産効率の高まりをとらえています。

製造や研究開発では、経験を積み重ねることによって、失敗の低減、作業効率の向上、資源配分の効率化、原料調達ノウハウの獲得などが得られます。

ときには、過程の革新的な製品やサービスの工程の改善(プロセス・イノベーション)が実現することもあります。

製造業では、一般に「累積生産量」(生産の累積計)に反比例する形で直接製造コストが下がることが知られています。

これは「規模の経済」と「経験効果」によるものだと考えられます。

企業は、長期的にはコストを下回る価格で商品やサービスを提供し続けることはできません。

一般論からすると「累積生産量」の多い企業が本気になって低価格競争を仕掛けてきた

ときは、少ない企業は太刀打ち困難ということになります。

小規模企業が「コスト・リーダーシップ戦略」で大規模企業に勝つためには、コストに占める人件費の割合の多い製品やサービスを競争領域に選び、実現することが必要です。

このところ乱高下が続いています。

といっても株式市場の話ではなく、ここでは気温の寒暖差のことです。

山形市では5月中旬の1週内で最低3度台から最高29度台を記録したとか。

この傾向は今後もしばらく続くそうです。一層の体調管理が必要ですね。

## 第10回 集中戦略とセグメンテーション

製品戦略の基本的な考え方である「3つの基本戦略」の1つである「集中戦略」について考えます。

### 【集中戦略とセグメンテーション】

購買行動において似通っている顧客層の集団のことを「セグメント」と呼び、このグループ分けを「セグメンテーション」と呼びます。

セグメンテーションの目的は、独自の視点を見つけ、その中で優位性を築くことです。

特定の「セグメント」に集中するのが「集中戦略」です。

どのようなお客様に対して提供する商品かということはマーケティングの際に常に意識されている概念ですが、成功の鍵は、顧客の要求への理解度と感受性の高い製品を提供できる能力にかかっています。

セグメントの設定は、自由度が高いが故に難しい問題です。

### 【セグメントの種類】

セグメントの種類には、次のようなものがあります。これらを単独、あるいは複数組み合わせ合わせてセグメントとします。

- (1) デモグラフィックス(人口統計学的属性)変数:性別、年齢別、所得別など
- (2) ジオグラフィックス(地理的)変数:地域別、気候別など
- (3) サイコグラフィックス(心理学的属性)変数:社会的・内向的、能動的・受動的などに影響される様々なライフスタイル
- (4) 行動・態度変数:使用頻度、ロイヤルティ(忠義・信頼度)など
- (5) ベネフィット変数:顧客それぞれが製品に対し重視する項目  
信頼性、迅速性、経済性、包括性など

以前、企業規模が小さく使える経営資源が少ない企業にとっては、消去法的に集中戦略が有効手段であると書きました。

集中戦略では、経営資源を特定のセグメントに集中させます。  
限られた範囲内への経営資源の集中投下により、範囲内での競争優位性が獲得しやすくなります。

#### 【セグメンテーションの欠点】

セグメンテーションの概念では細分化すればするほど、ターゲットは明確になっていきます。一方で、細分化によりターゲット市場の規模は小さくなります。つまり、セグメンテーションによる集中戦略は、コスト・リーダーシップ戦略では力の源泉として捉えられている規模の経済を脅かすこととなります。

マーケティングの大家であるフィリップ・コトラー(米国ノースウェスタン大学教授)は、現実的なセグメンテーションの条件として、

- (1) 対象が測定可能であること、
- (2) 対象にアプローチができること、
- (3) ビジネス可能な市場規模があること、の3つをあげています。

#### 【セグメント・マーケティング】

セグメンテーションは、集中戦略の実行手段として必要な概念であるのみならず、多様化した嗜好への対応にも必要な概念です。

セグメントを考慮しないマーケティングをマス・マーケティングと呼ぶのに対し、セグメントを考慮するマーケティングをセグメント・マーケティングと呼びます。

マス・マーケティングとセグメント・マーケティングの対比例として、自動車大衆化時代のマーケティングについて述べましょう。

1908年、フォード社はT型モデルを発表しました。車両の完成度は高く、画一的な製品とし、コストダウンを図りました(コスト・リーダーシップ戦略です)。

製造期間中値下げを繰り返し行い、1910年の年間2万台弱から、1923年には200万台を超えるまでに販売を拡大させました。

この間、基本設計を変えず、黒一色のカラーバリエーションでマス・マーケティングを続けました。

これに対し、ゼネラルモーターズ社(GM)は、セグメント・マーケティングで対抗しました。GMは、ビュイック、キャデラック、GMC、シボレーなど、車を価格帯別に分け、顧客ごとに求められるグレードの車を提供しました。

それぞれのセグメントの顧客は、セグメントに合わせた製品によって購買意欲を刺激

されました。

その結果、フォードの牙城であった米国の自動車市場のシェアは、徐々に GM に奪われました。

製品の成熟度が増すと、セグメンテーションの重要度が上がってきます。

タッチパネル採用の PC もセグメント・マーケティングのステージに突入ですね。

iPhone・iPod サイズ(約 4 インチ)から、iPad サイズ(約 10 インチ)、iPad mini サイズ(7~8 インチ)へとバリエーションが拡大しています。

ベネフィット変数が違うセグメンテーションに向けて、特化した製品を送り出そうとしているのです。

今後も、付加機能の有無や高精細ディスプレイの採用、低価格モデルの提供など、様々なセグメンテーションに向けた製品が提供されるでしょう。

東京は梅雨の中休み、すがすがしい朝を迎えた日に書いています。

梅雨は遅く来て、早く明けてほしいのですが、恵みの雨でもあります。

文句を言わず、自然の成り行きに任せたいと思います。

## 第11回 業界の構造分析

業界全体の平均収益は、業界全体に共通する「構造的」要因(外部要因)と個別企業の戦略やビジネス・モデル(内部要因)に依存します。

収益が上がりやすい産業領域と、そうではない産業領域があることが知られています。

また、過去に収益が上がりやすくても、時間が経てば収益が上がりにくくなる場合があります。

これらの分析に際して、「5つの競争要因分析モデル」が有用です。

5つの競争要因分析モデルは、マイケル・ポーター(ハーバード・ビジネス・スクール教授)によって提唱されたものです。

競争要因は業界によってすべて異なります。

競争要因が不利な状況の場合は業界全体として利益を上げることが難しく、逆に競争要因が有利な状況の場合は業界全体として利益をあげられる可能性が高いということになります。

これによって、以下のようなことが分かります。

- (1) どのような要因がその業界での収益性を左右するかを明らかにする。
- (2) 特定の事業を分析し、それを新しい事業領域に組み込むか否かの判断材料にする。

企業がおかれている競争環境は、種々の要因が複雑に絡みあいながら形づくられています。

「5つの競争要因分析モデル」では主要な構成要素を単純化して組み立てられています。

5つの競争要因は、

- (1) 事業者間の敵対関係、
- (2) 売り手の交渉力、
- (3) 買い手の交渉力、
- (4) 新規参入の脅威、
- (5) 代替製品・サービスの脅威、の5つから構成されます。

それぞれをみていくことにしましょう。

#### (1) 事業者間の敵対関係

業界内部における事業者間(同業者間)の敵対関係の構造であり、弱いほうがその業界の企業にとっては魅力が大きくなります。

それぞれの事業者が販売している製品やサービスの差は敵対関係に大きく影響し、その差が顕著であれば事業者間の競争は弱くなります。

逆に、製品やサービスの差に大きな違いがなければ、業界内では激しいシェア獲得競争が繰り広げられる結果、競争は激しくなります。

#### (2) 売り手の交渉力

資材(原料、材料、製造に必要なサービスなど)を提供する側の交渉力の度合いであり、この力が弱ければその業界の企業にとって魅力は大きくなります。

その点に影響するのが資材の差別化の程度です。

資材が標準化されていればその資材を他の資材供給業者から導入することが簡単になり、売り手の交渉力も弱くなります。

売り手に与える「取引量の重み」も影響があります。

売り手に対し大きな取引をおこなっている企業は大きな影響力をもつため、売り手の交渉力は低下します。

#### (3) 買い手の交渉力

買い手の交渉力の要因とは、買い手がどの程度交渉力をもつかということです。

買い手の交渉能力が低ければ低いほど、その業界の企業にとっては魅力が大きくなります。

買い手の交渉力を決める要因の第1は買い手の交渉能力です。

その要因として、例えば買い手の注文量が大きければ、強い交渉力を持ちます。

第2は買い手の価格敏感度です。

その要因として、例えば原材料費に占めるウエイトが大きい場合には、価格敏感度は高くなります。

#### (4) 新規参入の脅威

新規参入の脅威とは、その業界に新規参入しやすいかどうかということであり、新規参入し難いほうがその業界の既存企業にとっては収益性や業界の魅力度は高くなります。

事業の実施に巨額の投資が必要な場合には事業への新規参入は難しくなります。

例えば、携帯電話事業で既存企業と競争するためには、最初に莫大な投資をおこない、全国に通信網を張り巡らさなければなりません。

新規参入にこのような巨額投資が必要な場合には新規参入は難しいため、この業界への新規参入意欲は減退します。

#### (5) 代替製品・サービスの脅威

代替品とは「提供する製品におきかえられるもの」であり、代替品となりうるものの力が弱いほど、既存企業にとってその業界の魅力は大きくなります。

事業者は代替品になりうる製品やサービスの危険性に常に気を配る必要があります。

高速道路の休日地方路線の料金が上限1,000円になったとき、カーフェリー業界は顧客を高速道路に奪われました。

以上、業界の構造的な問題を分析するための枠組みを紹介しました。

梅雨に入りました。

私は、乾燥はまったく苦にならないのに、じめじめしているのは非常に苦手です。

湿度が高いと細菌が繁殖しやすいので、そこにも気を使わないといけませんね。

しばらくは憂鬱だけれども、乗り切りたいと思います。

## 第12回 製品ライフサイクル

経営の領域、特に製品戦略では、製品ライフサイクル(Product Life Cycle)という用語が頻繁に出てきます。

個々の製品には「導入期」「成長期」「成熟期」「衰退期」というステージがあるということを受け入れ、それぞれのステージに応じた最適のマーケティング戦略を構築しようとするものです。

製品にライフサイクルがあるのは、製品の寿命は有限であり、製品の売上高は時間と



共に変化することが避けられない存在であるからです。

製品の「売上高」や「費用」は時間とともに変化します。

これらは「利益」の変化となってあらわれますから、製品販売の変化に対応した戦略が必要になります。

#### 【製品ライフサイクルと4つのステージ】

製品ライフサイクルには、時系列的に4つのステージがあります。

それぞれをより詳しくみていきましょう。

最初の「導入期」は、製品が市場で販売が開始された時点から売上高が伸びていく期間です。

市場に製品を導入しはじめる時点では、多額のマーケティング費用が発生します。

十分でない売上高に対し費用が多く、利益はマイナスあるいは僅かであることが多い段階です。

2番目の「成長期」は、売上の成長率がピークに達する期間です。

売上の急成長に伴い利益も急成長します。一方で市場での評判が高まってくると、そこに目を付けたライバルから競合製品が販売されはじめます。

3番目の「成熟期」は、購入する可能性のある人(潜在的購入者)のほとんどに製品がいきわたった状態となり、売上はなおも増加するものの、成長率は徐々に低下していきます。

一方でマーケティング費用への投資は少なくて済むため、利益はさらに増加するか、安定的に確保できるようになります。

この時期には多数の競合製品が販売されるようになり、製品の差別化が進みます。

最後の「衰退期」は、売上が減少し、利益もそれに伴って減少する期間です。

競合製品の成功、不成功がはつきりしてきて、市場で支持されなかった製品は淘汰されていきます。

このため、このステージでは競合製品の新規参入もほとんどみられなくなります。

#### 【製品ライフサイクルに従うか、逆らうか】

製品ライフサイクルは、技術の進歩や消費者の購買行動との関係から起こるものですが、担当部署は「これを認めたくない」と思うかもしれません。

戦略部門が、製品ライフサイクルの考え方に基づいて、既存製品や新製品の戦略を描こうとすると「一生懸命やっているのに、成長はしても衰退はしない」、「衰退するなどは縁起

が悪い」、「下り坂と考えるから落ちていくのだ」などといった精神論的反論にあいます。

製品の売上高を縦軸、時間を横軸にとり、グラフを描くと、その形は一般に S 字型を示します。

新発売後、「導入期」では売上はゆっくり上がっていきませんが、「成長期」では売上が加速します(成長率が上昇)。

「成熟期」では売上の上がり方がなだらかになり(成長率が鈍化)、「衰退期」では売上が減少します。

これが一般的な製品ライフサイクルの一生です。

従って、製品ライフサイクルが衰退期にある製品に対しては、追加的に投資をして売上高が多少増加しても、費用対効果は悪くなるため、新たな製品を開発したほうが良いのです。

また、基本は「製品ライフサイクルに従った戦略」を取りながらも、あえて流れに逆らう戦略をとる場合があります。

第 1 に、研究開発に時間がかかり、新製品の实用化の見込みがたたない場合などにみられる「新製品や後継製品の開発が現状で困難」なケースです。

第 2 に、製品イノベーションのスピードが遅く、特に技術面での差別化が難しいときに起こりうる「販売促進活動が奏功しやすい」ケースです。

第 3 に、いわゆる「定番商品」のケースです。製品売上の特徴として、一般には潜在的購入者の購入が一巡するまで販売が増加しその後減少するというパターンをとりますが、いわゆる定番商品の場合には、一巡した後も買い替え需要が見込めます。

さて、東経連管内には新潟県が含まれますが、7 月 6 日、関東甲信越地方には、早くも梅雨明け宣言が出されました。

この地方の平年の梅雨明けが 7 月 21 日頃、去年は 7 月 25 日頃とのことですので、今年は相当早いですね。

本格的に暑くなれば体力が消耗しますから、十分な栄養と休息を取り、今年の長い夏を乗り切りたいと思っています。

## 第13回 多角化の理論と事業ドメイン

前回のコラムでは、製品ライフサイクルについての話をしました。

製品には、導入期、成長期、成熟期、衰退期というサイクルがあり、それぞれに対応した戦略が必要になることなどについて話をしました。

本日は、その次にどうするか？ということをお問うもので、「企業の多角化」をテーマに取り上げます。

### 【多角化とは】

製品ライフサイクルが衰退期にある製品に対しては、売上高増加のために追加的に投資をした場合には費用対効果が悪くなるため、新たな製品を開発したほうが良いことについても話をしました。

長いスパンで見れば、1つの産業単位でもライフサイクルが存在します。

ここで企業が、単一の製品や産業にとどまっていれば、企業の運命はライフサイクルと一体の運命となってしまいます。

そこで、企業は新しい製品や、産業業域に進出して企業自身が衰退してしまわないようリスク管理し、あるいはリスクにさらされる前にさらなる成長を目指して、事業機会を広く求めようとしています。

これを「多角化」と呼んでいます。

### 【多角化の種類】

米国の経営学者イゴール・アンゾフが提唱した「製品－市場ミックス」という概念では、製品と市場のそれぞれについて、既存のものと新規のものを組み合わせてとらえています。

これらは、以下の4つです。

- (1) 現在の製品分野を、現在の市場で継続させる戦略を「市場浸透戦略」という。
  - (2) 現在の製品分野を、新たな市場に拡大させる戦略を「市場開拓戦略」という。
  - (3) 現在の市場で、新たな製品分野を拡大させる戦略を「製品開発戦略」という。
  - (4) 新たな製品分野を、新たな市場で拡大させる戦略を「(狭義の)多角化戦略」という。
- (2)と(3)は「広義の多角化」とも呼ばれます。

### 【事業ドメイン】

それでは、どのような基準で多角化を行えば良いのでしょうか。

基本的に多角化は既存事業と関連が高い分野ほど、それまでの経験を有効に活用できるため、成功率が高いと言われています。

したがって、闇雲に多角化をすれば良いというものではありません。

多角化で進む方向性は、企業が「事業活動を行う領域をあらかじめ定めてから」実行するという考え方が一般的です。

この領域は「事業ドメイン」(または企業ドメイン)と呼ばれています。

事業ドメインには、

- (1) 企業の意思決定者達に対して「注意」を限定し経営資源が分散することを防ぐ、

- (2) これからどのような経営資源の蓄積が必要になるかについての指針を与える、
  - (3) 企業に一体感を与える、
- などの目的があります。

#### 【ドメインの3つの軸】

では、どのように「ドメイン」を設定すれば良いか、それには3つの切り口があります。

##### 第1に「市場軸」。

既存の顧客に対する総合的なサービスの提供をドメインとしたもので、例えば、クレジットカード会社が既存顧客に保険、旅行、コンサートチケットなどのサービスを提供するといったケースです。

クレディ・セゾンの事業ドメインのキャッチフレーズは「マルチプルな収益源をもつノンバンクを目指します」となっています。

##### 第2に「機能軸」。

もともとは固定電話の会社が、同じ機能をもつ携帯電話事業にも進出するといったケースです。

KDDI (au) の事業ドメインのキャッチフレーズは「もっと身近に！」。

グループが有する移動系と固定系を結んだ快適なネットワークを提供するという意味だそうです。

##### 第3に「技術軸」。

企業のコアになる技術・能力をもとに将来のドメインを定義するケースです。

例えば、精密光学技術をもつ写真機メーカーが同様の技術を必要とするコピー機の事業に進出したケースがあります。

さて、前回のコラム(2週間前)直前から関東甲信越地方の梅雨は明けており、猛烈に暑かったのですが、7月19日には一転、「北日本と東日本で気温が低くなる確率が高い」という天候予報が発表されました。

確かに現在もこの季節としては涼しく快適です。

ただ、冷夏になっては多方面の経済に影響がありますから、ほどほどの暑さは我慢する所存です。

#### 第14回 ポートフォリオ・マネジメント

本日はポートフォリオ・マネジメントの話をしたと思います。

ポートフォリオとはもともと「紙挟み、折りかばん」などの意味ですが、かばんに入れていた「金融資産の一覧表」の意味に転じ、今は「分散投資の組み合わせ」にも使われています。

経営戦略の考え方として、「経営資源の配分を最も効率的・効果的になる製品や事業の組み合わせを決定するための方法」として、「製品ポートフォリオ・マネジメント」(Product Portfolio Management、以下 PPM)があります。

PPM は、米国で多角化した巨大企業が事業再編をすすめるなか、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)が 1960 年代末に最初に提唱しました。

「多種類の製品を生産・販売、あるいは複数の事業をもつ企業は、どのような戦略を練れば良いか」という疑問に対し、PPM は基本的な方向性を与えてくれます。

手順として、まず 2 つの軸を考えます。

第 1 の軸(縦軸)は、市場成長性で、分析対象の製品や業界の今後 3~5 年の年平均予想成長率を考えます。

市場成長性が高い場合には、競争を勝ち抜くための資金が必要であるという前提に立ちます。

製品ライフサイクルのところで触れた「導入期」と「成長期」の状態と言っても良いでしょう。

このため PPM では、市場成長性を「資金需要量」と読み替えます。

第 2 の軸(横軸)は、ライバルに対する相対的な競争力で、「相対シェア」という指標で示されます。

相対シェアは、シェア 1 位の場合と 2 位以下の場合とで異なり、シェア 1 位の場合は 2 位企業のシェアに対する自社のシェアを、2 位以下の企業の場合には 1 位企業のシェアに対する自社のシェアを相対シェアとします。

PPM では、横軸の相対シェアを「収益性」とよみかえます。

シェアが高ければ、多くの製品を製造しているということであり、「規模の経済」や「経験効果」からみて、製造コストが低く抑えられる。

つまりはその製品・事業の収益性は高いと解釈します。

そして、第 1 軸、第 2 軸ともに、高・低で区切ると 4 つの象限ができ、それらは、「金のなる木」、「スター(花形)」、「問題児」、「負け犬」と名付けられています。

企業全体を見回し、製品・事業の位置づけを確認します。

そこから、長期的製品戦略の判断が可能になります。

各象限に置かれている製品・事業の基本的な戦略は次の通りです。

【金のなる木】市場成長性:低、相対シェア:高

大きな追加投資せずに資金回収を行う事業です。

多くの場合、企業全体の収益に貢献するような資金源となっています。

【スター(花形)】市場成長性:高、相対シェア:高

市場の成長に合わせた投資を続けていくことが必要な事業であり、シェアをさらに拡大することで将来安定的な地位(金のなる木)を築くことを見込みます。

【問題児】市場成長性:高、相対シェア:低

積極的な追加投資を行いシェアの拡大を狙うか、逆に収益貢献が薄いとの判断で撤退させる選択肢がある状態です。

多くの新製品は、成長性を見込める領域に投入され、しかも最初はシェアも低いわけですから、市場投入後の新製品は大抵この位置からスタートします。

【負け犬】市場成長性:低、相対シェア:低

今後シェアを失っても資金回収を最優先する事業です。

将来性が低いため、今後基本的に撤退を考えます。

あらためてまとめると、PPMは「市場や産業の成長力」を縦軸、「競合他社との相対シェア」を横軸とする4つの象限を設定し、ここにそれぞれの製品や各事業をプロットすることで、全社における製品・事業を把握し、製品や事業を評価し、積極的拡大、現状維持、漸次縮小、即時撤退などの個別の製品・事業の戦略策定をサポートするツールです。

PPM全体としての基本的な考え方は、「金のなる木」からえた収益を「問題児」に投入し、「スター(花形)」を育てるということになります。

PPMという考え方の限界を2つあげます。

第1に撤退が生み出す負の作用が存在すること。

例えば、積み上げてきた知的資産やノウハウ、そして場合によっては人的資源を失うことの意味を判断しなくてはなりません。

第2に既存の製品・事業領域相互のシナジーを無視していること。直接収益に貢献していなくても、抱えないといけない製品・事業領域は存在します。

シナジーについては次回述べたいと思います。

暦の上では残暑ですが、大変な酷暑が続いております。

ご自愛いただきますようお願いします。

## 第15回 バリュー・チェーン

バリュー・チェーン(Value Chain, 価値連鎖)とは、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が紹介した事業戦略の考察方法です。事業活動を「主活動」と「支援活動」の諸機能に分解し、戦略の有効性や改善の方向を探ります。

### 【主活動】

主活動とは、利益創出に直接関連する活動と位置づけられるもので、次の5つの機能から構成されます。

「購買物流」: 原材料を企業外部から入手し、物流手段を通じてこれを所有する機能。

「製造」: 購買した原材料をその企業の製品に変換させる機能。

「出荷物流」: 製品を買い手に届けるまでの機能。

「販売・マーケティング」: 顧客が求める商品を効果的に得られるようにするための、広告・宣伝、集客、価格戦略、販促活動、セールス組織の構築などの機能。

「サービス」: 製品の性能を維持し価値を高めるための、据付、修理対応、部品・消耗品供給、クレーム処理などの機能。

### 【支援活動】

主活動を支援する機能として位置づけられるもので、次の4つの機能から構成されます。

「全般管理」: 経営企画、経理、財務、法務など個別のバリュー・チェーンに位置付けることができない企業の全般管理機能。

「人事・労務管理」: 社員を募集し、採用し、訓練し、教育し、給与を払うことに関する機能。

「研究開発」: 新製品の源泉のための研究開発活動の機能。

「調達」: 調達に関連する管理機能や戦略機能。

### 【バリュー・チェーンの意義】

意義は、次の2つの点にあります。

第1に、事業活動のどの部分が価値を生んでいるのかを明確にすることにあります。

ローエンドの家庭用プリンタは、4,000円位から販売されています。安く購入できたと気分



良く使用しているとすぐにインクがなくなり、本体の価格とあまり違いのない追加インク代がかかったという経験はないでしょうか。ローエンドプリンタのビジネス・モデルは、主活動「サービス」から得られるマージンが大きくなるようにデザインされています。

第2に、企業内部および外部のさまざまな事業活動を相互に結びつけることで獲得できる価値を理解することにあります。バリュー・チェーンを効果的に連結させることで価値の源泉が生みだされるという考え方をもとに、単一事業の機能単位、あるいは事業をまたぐ機能単位で良好な相互関係を構築します。

「単一事業の機能の相互関係」を構築する効果原材料の発注業務の効率化をねらったIT化の推進(支援活動「調達」)は、必要な時間に必要な量の原材料を購入することを可能にさせ、結果として製造コストの減少や製造時間の短縮が可能になります。例えばトヨタでは、これを具体化した「トヨタ生産方式」によって、少量多品種の低コスト製造が実現されています。

「複数事業の機能の相互関係」を構築する効果(シナジー効果)

複数の事業をもつ企業では、それぞれの経営資源が効果的に結びつくと、それぞれの事業の単純合計よりも大きい成果(シナジー効果)がもたらされます。上手にシナジー効果を得るためには、以下のような視点が必要です。

「販売・流通シナジー」: 同一販売経路、販売員の利用、販売促進、広告ノウハウの共用。

「生産シナジー」: 生産設備や生産方法、原材料や副生産物の共用。

「技術シナジー」: 技術シーズの転用、同一生産技術の共用。

「管理シナジー」: 管理方法、管理システムに関するノウハウの共用。

「人材シナジー」: 同一スキル、ノウハウをもったスタッフの共用。

前回のコラム「ポートフォリオ・マネジメント(PPM)」では、PPMの考え方では製品・事業領域相互のシナジーが考慮されているわけではないと書きました。多角化においては、PPM分析の他、バリュー・チェーン分析でシナジー効果が働くような事業構築を検討すると良いでしょう。

8月も終わりに近づき、今年の猛暑もようやく一段落してきました。高校までの生徒さんはそろそろ夏休みが終わりですね。大学の「夏休み」は、通常8月上旬から9月中旬までです。ただいまどきの大学は、学生さん、教員ともに「夏休み」中の行事が多く、「休み」という呼び名(これによって羨ましがられている?)に違和感ありです。



## 第16回 垂直統合と水平統合

前回のコラムでは、企業が事業を行って付加価値を上げるための方法を紹介しました。研究・開発、製造、販売など、バリュー・チェーンの各機能の価値を高めていく方法と、各機能の相互関係を最適化していく方法がありました。今回のコラムでは、各機能と企業外部との連結関係である「垂直統合」と「水平統合」について書きたいと思います。

### 【垂直統合】

垂直統合(vertical integration)は、商品やサービスの提供に必要となる業務の範囲を広げて経営の効率化を目指す方法です。商品やサービスを市場に供給するために必要な一連の生産工程や業務の内、自社が保有していない機能を自社に取り込んで、企業活動の範囲を拡張します。

アパレル業界は、素材研究開発、素材製造、商品開発、製造、物流、販売、アフターサービスなどからバリュー・チェーンが成り立っています。この業界で販売を担うA社と、製造を担うB社を考えてみましょう。

自社ブランドをもつA社は、流行をとらえるのが上手いのですが、製造業者からの仕入れ価格(調達費用)が高く、売上の割には利益が伸びません。そこでA社は自社ブランド品の自社製造を始めました。

一方B社は、高い製造技術を持っていますが、自社販売を行わず、ブランド力がありません。販売は小売企業からの受注に頼っていて、クライアントからは、いつも安く納入するようプレッシャーをかけられています。そこでB社は自社製造品の自社ブランドでの販売を始めました。

どちらも垂直統合ですが、A社のケースは上流の機能を統合することから「川上統合」、B社のケースは下流にある機能を統合することから「川下統合」と呼ばれています。

一般に、バリュー・チェーン上の工程が複数の企業によって構成されていると、上流側(川上)の業者はより高い価格での納入を望み、川下の業者はより安い価格での購入を望みます。

商品が日用品化(コモディティー化)すると、消費者の関心は商品の価格差に向かいます。これを起点とする競争激化によって、上流方向に価格低下圧力が高まります。それにより業界のバリュー・チェーンそれぞれの機能で利益を上げることが難しくなります。

このようなとき、牽制関係にある川上方向あるいは川下方向の工程を自社に取り込み、中間段階のコスト削減を図ることで、利益確保をねらいます。

垂直統合の利点として、技術情報を容易に入手できるようになり、製品やサービスの優先的な供給による調達安定性も高まります。

垂直統合の例としては、自動車メーカーによる販売会社の系列化(川下統合)や部品会社の系列化(川上統合)、アパレル小売業による生産・原材料調達工程の取り込み(大規模な川上統合)などが知られます。大規模な垂直統合を行っているユニクロや米国の GAP、スペインの ZARA (INDITEX Group) やスウェーデンの H&M などのアパレル企業は、SPA (specialty store retailer of private label apparel) と呼ばれています。

### 【水平統合】

水平統合 (Horizontal Integration) とは、バリュー・チェーン上に定義される特定の工程で、それを提供する複数の企業をまとめる統合形態をいいます。

同一製品やサービスを提供している複数の企業が一体化することで、その市場における規模の経済性を実現することをねらいます。小規模事業でも、事業に必要な基本機能は必要ですから、規模が大きくなれば固定費の回収が容易になります。また、大規模に事業を行う場合は知識やノウハウの蓄積が容易になり、取引額の増加によるバイイング・パワーの増大にもつながります。

水平統合の代表例として、台湾に本社を構え、主に中国に主な生産拠点をもちフォックスコン (Foxconn Technology Group) が有名です。フォックスコンはシャープへの投資で日本でも名前が知られるようになりましたが、世界的なファブレス戦略 (製造業が自社で工場を保有しない戦略) のブームを受け、また同社がアップル社製品の受託生産をしていたことから飛躍的に成長しました。現在 100 万人近い従業員を雇用し、業績も好調です。このような事業形態は、EMS (Electronics Manufacturing Service, 電子機器生産) と呼ばれています。

水平統合は、機能絞り込みと経営資源集中の戦略です。この成功例が EMS でみられる一方で、アパレル業界では SPA がやっているようなバリュー・チェーンの機能統合が成功の決め手と見られています。

垂直統合、水平統合はともに重要な戦略の選択肢ですが、考え方が真逆であり、それぞれの成功の要件は、当然異なります。

判断基準の一例を紹介します。取引情報の入手が難しい、あるいは上流や下流の事業が寡占状態になっている場合は垂直統合が有効です。規模型事業すなわち事業規模が大きくなると急激に利益が大きくなるタイプの事業では水平統合が有効です。

さて、本原稿執筆時、メコン川流域国の事業環境調査のため日本を離れています。日本企業の現地進出可能性や現地企業の競争力 (日本企業に対する潜在的脅威)、諸国の特性

の違いなどを学んでおりますが、これらについては、できるだけ早く文章にしたいと思っています。

## 第17回 戦略と組織の適合

経営戦略と経営組織は補完しあう関係にもなりますが、上手く機能しないと足を引っ張り合う関係にもなります。したがって戦略を実行する上で、組織は重要です。

### 【組織は戦略に従う】

著名な経営学者チャンドラー(1962)の言葉に、「組織は戦略に従う(Structure follows strategy)」というのがあります。「組織は変革を嫌うという慣性を持っているため、通常組織変革は戦略が転換して、既存の組織が行き詰ってから始まる。まず、事業遂行の現実がありそれを後追いする形で組織が適応していく」という意味です。

やはり著名な経営学者アンソフ(1965)は、「戦略は組織に従う」と記しました。「組織には過去の成功体験の蓄積による効果や能力がある一方で、過去の成功体験はイノベーションの阻害も引き起こす原因になる」という意味で使われました。

アンドリュース(1971)は、「戦略策定と実施は相互に依存する」と記しました。「戦略策定から実施へと至るプロセスの中で、経営組織、マネジメント・システム、経営トップのリーダーシップが影響する。そのため、戦略の成果には企業組織の影響が大きい」という意味です。

### 【企業組織の原則】

どのような組織が良いのでしょうか。代表的な企業組織を考えます。

ライン組織は、企業組織を考える上での基本形です。社長を頂点に指示命令組織が直線的につながっている組織形態で、「命令・指示が組織全般にわたって伝達しやすく、明確で混乱が少ない(命令の一元化)」といった長所をもちます。しかし、常に上位者の命令・指示を仰いでいると組織の意思決定のスピードが遅くなり、下位者が自分自身で戦略を考える機会が減少するため、次世代の人材育成が疎かになり長い目で見ると支障が出てきます。さらに、上下間や横のコミュニケーションがスムーズに行われなくなるなどの弊害も指摘されています。

### 【意思決定はどのポジションでなされるべきか】

企業トップのポジションでは、企業経営に必要なあらゆる情報が統合されます。情報の統合ポイントと意思決定のポイントの一致という意味から、企業トップによる意思決定が

有利です。

一方で顧客からは遠い位置にあるため個々の情報の質は低く、意思決定も遅くならざるを得ません。

そこで、「現場に近い位置で意思決定を行いましょう」となるのですが、現場では情報量が限られ、意思決定に必要な情報の網羅性の点で問題を抱えることになります。

「情報の範囲(網羅性)」と「情報の質(現場の声)」といった一見矛盾する2つの課題を両立するためには、(1) 基本的に情報の統合ポイントをできるだけ現場に近い位置に持つてくることを目指す そのために、(2) 自己充足的組織単位を形成し情報効率を良くする (3) 意思決定権限の現場に近い位置への移譲を積極的に行なう、といった工夫を伴う戦略的組織設計が必要になります。

#### 【自己充足的組織単位とは何か】

「自己充足的組織単位」とは、「その組織中の機能やその組織が集めた情報だけでその組織単位に割り当てられた仕事の遂行に問題が生じない」最小の組織単位のことです。上手にこの組織単位を活用することにより、(1) 迅速な意思決定 の他にも、(2)他部門との調整の負担軽減 (3) 企業トップへの過度な負担の軽減 が期待できます。

これを具体化したのが、「事業部制組織」や「カンパニー組織」です。個人で事業を興したところからスタートし、組織の規模が拡大していくと分業が行われますが、仕事の種類(職能)別に分かれていくのが普通です。開発、製造、営業などの分け方がそれです(これを「職能部門別組織」と呼んでいます)。しかし、これでは、1つの組織内の情報には限りがあり、企業全体にかかわる意思決定はできません。

そこですべての意思決定に企業トップが関与することになります。しかし、企業規模がさらに拡大するとトップの負担が膨大になるため、自己充足的組織単位である「事業部制組織」や事業部制組織の権限を拡大し、より大きな権限と責任を付与した「カンパニー組織」が考案されました。

日本でも最近は耳にするようになりましたが、「SBU(Strategic Business Unit, 戦略的事業単位)」と呼ばれる組織形態があります。これは、事業部制組織を採用しても組織が肥大化しすぎており、迅速な意思決定が難しいとの問題意識がある場合に有効とされる組織形態で、自己充足的機能をもたせながらもコンパクトに作られます。また、SBUには、戦略に関する必要な経営資源を統括的に管理して執行できる権限のほか、関連する組織に対する命令権限や調整機能の役割も持たせ、企業の機動力を高めるように組織デザインされて

います。

組織の集権と分権をどのようにデザインするか。それを企業戦略にどのようにして生かしていくかは、有史以来続く永遠の課題です。

## 第18回 国際化戦略

近年、国際化の必要性が盛んに言われていますが、なぜ国際展開が必要なのでしょう。いくつかの意図がありますが、次にあげる5つの理由のいずれか、または複数が組み合わさった時、国際展開が必要になります。

### 【競争優位を求めて】

第1に、国によって需給条件や経済条件、経済的な制度が違うことを利用し、企業間競争を有利にすすめるための国際展開があります。経済条件の例に人件費格差があります。例えば日本よりも中国、中国よりもベトナムやミャンマー、さらにはアフリカ諸国の方が一般に人件費が安いので、そのような方向で工場の国際展開が行われていきます。

### 【販売市場を求めて】

第2に、飽和・衰退する国内の市場に代わり、拡大する海外の市場を求める国際展開があります。日本の人口は減少しはじめていますが、すでに1990年代から経済成長の深刻な鈍化がみられています。その一方でアジア諸国は高成長を続けています。すなわち日本企業からみてアジア諸国は魅力的な成長市場になります。このような状況では、海外市場に目を向け、売上を拡大させようとする国際展開が行われていきます。

### 【国際政治との調和を求めて】

第3に、国家間の政治的な利害の対立によって企業活動が悪影響を受けないようにするための国際化があります。1980年代には、日米間の貿易摩擦が問題になり、米国で日本車の輸入が規制されるに至りましたが、日本の自動車メーカーは、米国に自動車工場を造り、この問題に対応しました。

### 【国際経済との調和を求めて】

第4に、国際的な結びつきで形成されている経済システムから、過度のリスクを負わないようにするための国際展開があります。米国で商品を販売する企業はドル建てで収入を得ますが、原料の仕入れをドル建てで行い、ドル建てで行える場所に生産拠点を構えれば為替リスクを軽減することができます。

### 【経営管理の効率化を求めて】

国際展開を押し進めて海外にシフトした結果、もはや経営管理そのものを国内で行う意味がなくなってくる場合があります。これが国際展開の第5の理由「経営管理の効率化」です。取り扱っている製品のほとんどが国際市場向けに展開されていると、国際展開するための情報が集まりやすく、事業活動を効率的に管理するための体制が求められる国でマネジメントを行った方が効率的と考えるようになります。ドイツやスイスを発祥とするいくつかの巨大化学・製薬メーカーは、経営管理機能の本部を米国に移しています。

### 【国際化推進の留意点】

競争優位性を求めて海外に工場を移転する場合、「労働者の考え方や常識が違う」、「労働者のスキルが違う(日本の社員ができることが海外の社員はできない)」、「言語の問題からコミュニケーションがうまくいかない」などの問題点が生じます。この場合、現地語と日本語ができる有能な社員をいかにして見つけるかが解決のカギになっているようです。

販売市場を求めて海外進出する場合の留意点はマーケティングの優劣がポイントになります。海外で好まれる商品は日本と同じとは限りません。中国では派手なデザインが売れるそうですし、インドでは不安定な電力事情から電圧変動に強い製品が売れるそうです。

### 【国際化で国内経済(地元経済)は衰退するか】

日本企業は、これまでに競争優位性の獲得のために海外進出を行ってきました。大手・中堅の製造業は国際的な競争力の確保のため、海外に工場を作り、そこから日本に向け商品を輸出してきました。最近ではアジア諸国の購買力が高まったため、日本からアジア諸国への商品の輸出、日本企業のアジア工場からのアジア諸国への商品の供給や輸出が盛んです。

国際化で国内経済(地元経済)は影響を受けるでしょうか。

もちろん、答えは「イエス」です。

海外移転による工場閉鎖の話は、東北地方とも無縁ではありません。工場が移転すると短期的には失業率の増加や人口減少を招きます。

他方、企業は世界規模の競争にさらされているため、国際展開を選択肢に入れることができなければ競争力は低下する可能性があります。企業の体力は落ち、経営が立ち行かなくなれば、企業そのものが市場からの撤退を余儀なくさせられてしまいます。

こうなった時の国内経済(地元経済)が受ける影響の方がはるかに甚大ですから、企業が国際展開を企業戦略の選択肢から外すことも、国がそれを防ぐような政策をとることも困難ということになると思います。

米国は工場の国外移転の激しい国の1つですが、米国勢調査局の調査報告によると過去20年間の平均年収は上昇を続けており、日本のそれとは対照的です。国際展開



により生産効率の高い産業に変化させ、それに米国国民も対応していると考えられます。国際展開を経営の選択肢とし、国際競争力をつけた本社が地元で富を配分する方法を、企業、行政ともに考える時代になったということでしょう。

## 第19回 人材のマネジメント

前々回のコラムでは経営組織の話を書きました。今回は、働く人そのものに焦点をあて、人が働く仕組みづくりである「人材のマネジメント」について考えたいと思います。

### 【モチベーションとインセンティブ】

「モチベーション」は個人がもつものですが、これをサポートするために組織が与えるのが「インセンティブ」です。インセンティブのあるべき姿とは何でしょうか。関連する理論を2つお話しします。

### 【欲求階層論】

アメリカの心理学者アブラハム・マズローは人のもつ様々な欲求を5つの階層に分け、「人間のもつ様々な欲求は段階的に上がる。低次の欲求が満たされたら、次の段階に行く」と説明しました。階層の低い順に、(1) 生理的欲求、(2) 安全欲求、(3) 愛情欲求、(4) 尊厳欲求、(5) 自己実現欲求、となります。

人が会社に求めるインセンティブも同じです。欲求階層論に当てはめると、(1) 賃金や労働条件、(2) 身分保障や福利厚生、(3) 規則意識や人間関係、(4) 昇進・昇格・表彰、(5) 自己成長や自己啓発、と発展します。

「段階」が低次の時、人は賃金にインセンティブを求めますが、満たされると次に組織に認められたいとなり、最終的には、唯一の存在としての「自分」として認められることを目指していきます。

このことを考慮して、企業はインセンティブ・システムを作る必要があるでしょう。

### 【二要因理論】

もうひとつ、興味深い話を紹介しましょう。

やはりアメリカの心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した「二要因理論」です。「動機付け・衛生理論」とも言われます。仕事において「満足」に関わる要因(動機付け要因)と「不満足」に関わる要因(衛生要因)は別とする考え方です。

満足にかかわる要因は「達成」、「承認」、「責任」、「昇進」など。不満足にかかわる要因は「作業条件」、「対人関係」、「給与」などです。(仕事の「達成」では満足感が得られ、「給与」の理不尽なカットはモラル低下を招くわけですね！)

満足を感じるときの関心は仕事そのものに向いていて、不満足を感じるときの関心は

労働環境に向いているわけですから、社員に「より高い業績を求めてもらいたい」と思えば、「動機付け要因」に訴える必要があります。

### 【インセンティブのあり方】

欲求階層論や二要因理論から、戦略的インセンティブ・システムの構築を考えてみましょう。

#### (1) 金銭的報酬に過度に依存しない

物質的なインセンティブには過度に依存してはいけません。

例えば「金銭的報酬」については、上がっても満足感が得られ難い一方、下がれば不満の要因になります。正当な評価の結果としてのインセンティブに留める必要があると思います。

#### (2) 「称賛」の報償を多用する

そのかわり、多数の称賛の軸を作って様々に社員を評価します。

スターバックスコーヒーでは、店舗で働くアルバイトや社員がカード持っており、社内で素晴らしい行動をした人にメッセージを入れて渡し称賛しあいます。金銭的報酬はありませんが、士気を高め合う効果があります。

#### (3) 対象者を分散させる

多数の評価軸を作ることによってインセンティブを分散させ、特定の人に集中することを防ぎます。

同僚に親切にしている、お客様から多くの「ありがとう」を言われた、ミスのない仕事をしている、安全運転を行っているなど、工夫すれば、いろいろな評価軸があると思います。

また、ファッション・センスが良いなど、直接的に仕事の成果と関係のないものでもかまいませんし、月1回「会社負担」のバースディ・パーティーでもかまいません。インセンティブの様々な仕組み作りは、理論を積極的に実践経営に取り入れていこうとする欧米の企業で活発だと感じます。

10月15～16日に関東～東北地方をかすめた大型の台風26号は伊豆大島を中心に甚大な被害をもたらしました。次の27号も現時点(10/20)で進路が心配されています。被害にあわれた皆様にお見舞いを申し上げますとともに、一日でも早い復興を心よりお祈りを申し上げます。

近年、日本に接近する台風が多く、かつ大型化しているように感じます。いつ来るかわからない災害に、常に備えておきたいと思います。

## 第20回 経営者とマネジャーの役割



シリーズでお届けしていたコラムも今回が最後になりました。長らくご拝読くださりましてありがとうございました。

最終回は、経営戦略の視点からみた「経営者とマネジャーの役割」について考えてみたいと思います。

### 【企業幹部の役割】

企業幹部の仕事とは何か、ハーバード大学のピアソン教授は、「ゼネラル・マネジャーの6つの基本(Six basics for general managers)」という論文で、上級管理職であるゼネラル・マネジャーの役割として、(1) 戦略の策定、(2) 資源の動員と配分、(3) 人材開発(採用・育成・解雇)、(4) 組織作り、(5) 企業文化の形成、(6) 業務活動の監督 の6点をあげています。

しかし、日本では、企業幹部がこのような仕事ぶりを発揮できていない場合が多いように思えます。その理由は、日本に典型的にみられる企業(日本型企业)のマネジメントと関係がありそうです。

### 【日本型企业の特徴】

日本型企业の特徴は、ジェームス・アベグレン博士が著書「日本の経営」で初めて指摘しました。1958年のことです。そこには、(1) 終身雇用、(2) 年功序列、(3) 企業内組合 の3点があげられていますが、(4) 稟議制と(5) 企業系列内取引およびメインバンク制 を加えた5つが日本型企业に顕著にみられる特徴です。

稟議制とは、企業の課長クラスが起案して社内他部門の同意をとり、多くの「ハンコ」が押された書類が最終的にトップに回覧され、トップから決済を受ける企業戦略策定の方法です。

実際には上位職位者の発案であったとしても、課長クラスの社員がわざわざ「起案」することも珍しくありません(むしろこの方が多いようです)。

稟議制では「実行の決定段階では社内他部門も知っているから協力を得やすい」という利点はあるのですが、「失敗しても、経営者、起案者、承認者のいずれの責任も明確にならない」という欠点があります。

むしろ終身雇用制・年功序列の雇用システムのもと、だれも責任を取らなくてもよいという「勤め人自身の利点」があるから存続していると思われるのですが、少なくとも私の知る限り、外国の企業にはこのような意思決定のシステムはありません。

日本企業の幹部は、自ら戦略の策定にかかわらなくても咎められないと言う話をききます。しかし幹部自らがお客さんのような戦略では、企業の行動力は高まりません。

外国企業からみて日本企業は「臨機応変な資金調達を知らない」と言われますが、これはメインバンク制の名残によるものと考えられます。メインバンクは企業ファイナンスの実行機能とコンサルタント機能の両方を担っていましたので、企業自身のファイナンス能力が手薄でも、これまで何とかなってきたからです。

#### 【日本型マネジメントの得手、不得手】

話を上級管理職の役割に戻しましょう。(1) 戦略の策定、(2) 資源の動員と配分、(3) 人材開発(採用・育成・解雇)、(4) 組織作り、(5) 企業文化の形成、(6) 業務活動の監督のうち、日本のマネジャーが得意な領域は(6)と(5)です。部下の日々の業務と進捗の緻密な把握では世界トップレベルと言われています。また、暗黙ルールが幅を利かせる「企業文化」、言い換えればヨコの「自律」的なコントロール機能を使つての「企業文化の醸成」についても圧倒的に秀でています。

逆に、既存の組織文化に一石を投じる「出る杭」的な行動や、新規事業を立ち上げる時には、上記(1)~(4)の能力が不足している結果、非常に苦勞すると聞きます。また、この場合、既存の企業文化が足を引っ張ります。

#### 【日本型企業の幹部に必要なこと】

今、日本企業の幹部に必要なことは、バランスの点から、あるいは、時代の変化に対応するスピードが求められる点から、(1)~(4)のトップダウン型のリーダー・シップでしょう。

企業が必要とすることを理解するためには、企業の外部環境と内部環境を分析することが必要です。多くの情報(Data, Information)を加工、分析、解釈し、必要なインテリジェンス(Intelligence)を構築する能力も求められています。

#### 【マネジメント・プロセス】

欧米で実行されているマネジメントのプロセスは、

- ・計画化: 業務目標を計画し、それを達成する方法を計画する
- ・組織化: 仕事を達成するために課業、人員及びその他の資源を配置する
- ・指導化: 高い業績を達成するために、部下に対し一生懸命仕事をするように奮い立たせる
- ・統制化: 業績を測定し、望ましい結果を確固とするための活動をする

を繰り返すこと。計画化は企業や組織のトップ自身が行います。トップはどのような人員を配置するかという強力な権限も有しています。日本型企業では終身雇用や年功序列の維持のために、「組織化」に人事部が介入することが多いため、ここでも結果責任が曖昧になる傾向があります。

日本型企業で経営戦略を効果的に動かしていくには難しい面があることも承知していますが、グローバルな競争が求められる経営環境においては、根本的な改善点を

見つけながら、一歩ずつ競争力を高めていくことが必要だと思います。(完)

【連載講座「中小企業がおさえるべき戦略の基本」／執筆】

東経連ビジネスセンター マーケティング支援チーム

コーディネーター 高橋 義仁（専修大学商学部 教授）

.....  
<<<配信元>>>

東経連ビジネスセンター（一般社団法人 東北経済連合会内）

URL: <http://www.tokeiren-bc.jp> E-mail: [info@tokeiren-bc.jp](mailto:info@tokeiren-bc.jp)

TEL: 022-225-8561 FAX :022-262-7055  
.....