・競争優位性を期待できない「負け犬」事業からの撤退を進めるのに重要な資金供給源は「花形商品」の事業である。

・衰退期に入った業界の「花形商品」事業は、徐々に撤退してできるだけ多くのキャッシュを生み出させることが重要である。

・プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方では、資金の流入と流出は市場と自社事業との成長率で決まる。

・プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの考え方は、外部からの資金調達を考慮していないが、事業の財務面を重視して事業間のマーケティングや技術に関するシナジーを考慮している。

・事業ドメインの決定は、将来の事業領域の範囲をどう定義するかについて、企業が自らの相互作用の対象として選択した事業ポートフォリオの決定であり、特定の市場での競争戦略に影響を受ける。

・競合企業に対する持続可能な競争優位の源泉となるためには、代替可能な経営資源の希少性が長期にわたって持続する必要がある。

・今まで仕入先から調達していた部品の内製の割合を高めていく場合は、自社の仕入先に対する交渉力は弱くなる。

・希少価値の高い原材料を仕入れている場合は、自社の仕入先に対する交渉力は強くなる。

・仕入先の売上高に占める自社の割合が高い場合は、自社の交渉力は弱くなる。

・自社が顧客の意思決定を左右できるような場合は、仕入先に対する交渉力は弱くなる。

・製品開発では、最初に製品を生産・販売することで競合他社よりも早期に量産化し、大規模生産による経験効果を連続的に享受できるような先発者の優位性が生じる。

・自社規格がデファクト・スタンダードとなるためには、競合企業に対して規格をオープンにし、協定を締結することが必要となる。

・製品統合が容易になり、組立メーカーの製品が標準化されるにつれて、その収益が低下するので、部品メーカーも収益が悪化する。

・製品のサブシステム間の関係が簡素になるので、部品メーカーは部品生産技術をめぐって、組立メーカーとの技術交流を緊密化することが重要になる。

・標準化された部品の生産プロセスにおける技術改良の余地がなくなり、価格競争が激化するので、部品メーカーの収益は悪化する。

・部品メーカーにとっては、自社固有の独自技術を梃て子こにして新規なモジュール部品を開発する必要性がなくなるので、これまで取引がなかった組立メーカーにも販路を広げることが重要になる。

・TLOなどを活用して大学の技術との連携を積極化するよりも、基礎技術や

高い要素技術を必要とする領域に踏み込んで自社技術の開発に注力することが

「デビルリバー」の回避につながる。

・技術シーズ志向の研究とニーズ志向の開発では、新たなシーズを絞り込む収

束型作業から大きなニーズを見つける発散型作業へ切り替えができなければ、

「デスバレー」を越えられずに資金的に行き詰まってしまう。

・所有している特許権や意匠権などの産業財産権のうち、一部の専用実施権を

第三者企業に付与するのを避けることで「デビルリバー」を超える時間の短縮につながる。

・研究開発段階で大手企業と共同開発をしていても、事業化以降はアライアン

スの解消を進める。

・生産と販売・アフターサービスを分離して独立させた体制の構築を進める。

・生産に伴う原材料の支払いサイトと製品販売後の回収サイトの時間差を短縮

する。

・NIH1Not Invented Here.現象と呼ばれる社外技術の活用への抵抗の主な理由は、社外技術への不信感や予算削減への抵抗ではなく、自社技術への強い自信にある。

・新しいモノ好きのリードユーザー1先端顧客.からの製品情報は、技術的な裏付けを欠くので、イノベーションのアイデアとして評価するにとどめる

・製品が市場に出るまでの時間や製品のライフサイクルが短くなるにつれて、研究開発部門への技術人材や資金の投入が効果的でなくなるので、他社とのオープンな技術交流による研究開発にそれらを集中的に投入しなければならない。

・リストラクチャリングの一環として事業売却を行う場合は、対象となる事業の従業員に時間をかけて納得してもらい、ボトムアップで売却ステップを検討していくことが課題となる。

・リストラクチャリングを円滑に進めるうえでは、既存の取引先との取引量を増やすことを目的に、リベートや割引販売などの販売促進策を積極的に行うことが課題となる。

・リストラクチャリングを円滑に進めるうえでは、業務プロセスを抜本的に見直すことによって業務を再設計し、業務の効率化を図ることが課題となる。

・リストラクチャリングを円滑に進めるうえでは、従業員のモチベーションを上げていくために、ストックオプションを導入していくことが課題となる。

・現地市場への浸透や市場の拡大のスピードを速めるためには、現地法人のガ

バナンスを強化して、派遣した日本人だけによる生産販売活動に切り換える。

・現地の大衆市場でコモディティ化が進行する製品分野では、改良型製品を

次々に市場に投入するスピードを発揮できれば、価格競争を回避し得る。

・現地の大衆市場では低価格を武器とする現地企業と競合して不採算に陥りや

すいので、現地対応の低価格製品を日本国内の生産で供給する体制をとる。

・現地の大衆市場では薄利多売が有効であるが、損益分岐点が押し上げられる

ため、営業費用等の変動費を下げる必要がある。

・階層組織は、情報処理の必要性を高くするとともに、組織の情報処理能力を高くする。

・規則の使用は、情報処理の必要性を減らすが、組織の情報処理能力を低くす

る。

・自己完結的組織は、情報処理の必要性を高くするとともに、組織の情報処理能力を高くする。

・垂直的情報処理システムの導入は、情報処理の必要性を高くするが、組織の情報処理能力を低くする。

・ある選択肢に好意を抱いた人は、その選択肢を支持するような証拠を探し求

め、データをそのように解釈する「後知恵バイアス1hindsight bias.」に陥りやすい。

・同じ業績であっても、上司のそばに席を置いている部下の方が、遠くの席の部下よりも高く評価される傾向がある場合には、「確証バイアス1confirmationbias.」が作用している可能性が高い。

・肯定的仮説検証現象が起きると、結果が出たあとにものごとを振り返った場

合、他の結果も起こりえた可能性を無視してしまう「感情ヒューリスティック

1affect heuristic.」に陥りやすい。

・人間は天気の良い日には楽観的になって、株価が上昇したりするが、このような効果は「利用可能性ヒューリスティック1available heuristic.」に依拠する。

・組織の権威を受け入れた従業員の間には、組織に反抗する非公式組織が形成されないから。

・組織の権威を伝達するためには、ビジョンを提示し、自ら部下の規範となる行動を行い、その結果を評価することができるカリスマ的リーダーシップが求められるから。

・リーダーが何を命令しようが、従業員がそれに従おうとしない限り、命令は実行されないから。

・リーダーシップには、単に従業員に命令を下して目的を達成する機能だけではなく、人間関係に配慮して集団凝集性を高める機能の両方が求められるから。

・心理的契約は、雇用契約を結ぶ組織との間ではなく、実際の当事者間の相互期待や理解として結ばれている。

・心理的契約は、正規社員との間には結ばれるが、非正規社員との間には結ばれない。

・心理的契約は、組織との明文化された契約関係ではなく、将来に関する人と人との間での約束である。

・心理的契約は、外部の社会的・経済的環境、人事施策、リーダーシップなどとは独立に結びついた、心理的な状態を指す。

・組織的公正：成果の分配を一律平等にするために、個人属性を不問にする。

・職務拡大：新たな上司や同僚との調整コストが発生するというデメリットがある。

・職務拡大：仕事のやりがいが感じられなくなった場合、同一レベルで同様のスキルを要する

・職務拡大：職務に配置換えを行う。

・職務拡大：職務の計画、実施、評価を、自分自身で管理できるようにする。

・職務拡大：複数の職務を横断させることでスキルの拡張を図る。

・組織開発が重視する価値観：問題解決の結果にはこだわらず、取り組みのプロセスを重視する。

・組織スラックは、新規行動案の探索をリスク回避的にする傾向にある。

・組織の環境変化への抵抗理由：組織固有の特殊スキルを持つグループが、組織の外部へと専門家ネットワークを広げているから。

・組織文化の機能と変容メカニズム：垂直統合や多角化を通じて組織が成長初期段階に達すると、下位組織文化が発達し始め、組織文化は組織のアイデンティティーの源泉としての機能を持つようになる。

・組織文化の機能と変容メカニズム：成熟段階の組織において、組織文化がイノベーションを妨げるものに転嫁した場合、スキャンダルや神話の構築を使った組織文化の変革手法が有効になる。

・組織文化の機能と変容メカニズム：創業者やその家族が支配している創業段階の組織では、組織文化を変革するためには、組織開発などの手法が効果的である。

・組織文化の機能と変容メカニズム：組織の創業段階では、組織文化はまだ明確ではなく十分機能しないため、組織構造面での精緻な統制が必要である。