・競争優位性を期待できない「負け犬」事業からの撤退の検討に加え、資金投入によって成長市場で競争優位の実現を期待できる「問題児」の選択が重要である。

・企業ドメインの決定は、現在の活動領域や製品・事業分野との関連性ととも

に、将来の企業のあるべき姿を包含して経営理念を反映している。

・企業ドメインの決定は、全社戦略策定の第一歩として自社の存続のために外部の多様な利害関係者との間の様々な相互作用の範囲を反映している。

・企業ドメインの決定は、多角化した企業において個々の事業の定義を足し合わせることではなく、企業ドメインに合わせて事業の定義を見直すことが重要である。

・事業ドメインの決定は、日常的なオペレーションがルーティン化していたとしても、競争優位を持続するためには必要である。

・ある市場において、競合企業が業界のリーダーのもつ経営資源を複製する能力をもっていても、市場規模が限られていて複製を行わないような経済的抑止力のある状況では模倣しない傾向がある。

・時間の経過とともに形成され、その形成のスピードを速めることが難しく、時間をかけなければ獲得できない経営資源には経路依存性があり、模倣を遅らせることで先発者を保護する。

・代替製品の脅威は事業の収益性に影響を与えるが、競合企業は代替資源で同様の顧客ニーズを満たす製品を提供できる。

・独自能力の概念では、競争戦略の実行に不可欠な経営資源であっても、自社製品や事業のオペレーションを特徴づける独自なものでなければ、その資源は競争優位の源泉とはならない。

 ・顧客が他社製品へ乗り換える際に多大なコストが発生する場合は、自社の顧客に対する交渉力は強くなる。

・製品開発では、最初に製品を生産・販売することにより、企業のブランドを一般名詞のように使うことで顧客の頭の中に刷り込み、商品選択の際に有利となるような先発者の優位性が生じる。

・タイムベース競争の効果は、開発から生産・販売までのリードタイムの短縮による販売上の機会損失の発生の防止にも現れる。

・タイムベース競争の効果は、工場での生産リードタイムの短縮による原材料費の削減によって、原材料購入にかかわる金利の削減にも現れる。

・タイムベース競争の効果は、顧客ニーズに俊敏に対応することで価格差を克服し、結果的に競合他社よりも高い利益率を実現することにも現れる。

・自社規格がデファクト・スタンダードとなるためには、公的な標準化機関の認定を必要としない。

・デファクト・スタンダードとなる規格が登場することによって、多くの企業が同一規格の製品を販売し、機能面での差別化競争や安さを売りにした低価格競争が激化することがある。

・デファクト・スタンダードとなる規格の登場は、市場の導入期から成長期への移行を加速させる。

・製品サブシステムのインターフェースが標準化されるにつれて、部品メーカーは一定のデザインルールのもとで、独自に技術開発を進めることが可能になる。

・社内プロジェクトメンバーの担当を入れ替え、商品化や顧客マーケティング

に近いメンバーに権限を持たせることは「デスバレー」の回避につながる。

・生産の外部委託を進め、製品企画と製品設計に注力する。

・自社の経営資源を社外に開放して活用することによって、知的財産権からの収入やジョイントベンチャー設置による事業収入などの多様な収益源を確保できる可能性が生まれる。

・リストラクチャリングの一環として事業を子会社として独立させる場合は、各子会社に大幅に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図ることが課題となる。

・M＆Aをした企業の現地人材に自社のビジョンや戦略の理解を促し、現地

に大幅な経営権限を与えて、現地に即した経営を展開して現地化を図る。

・アジアの新興国市場の発展可能性を評価して、新興国対応のために製品の企

画から生産、販売までの事業単位を編成して、現地市場への対応強化を図る。

・現地の市場で優位に立つのは、日本国内や海外のライバル企業であることも

多いので、ライバル企業の戦略を分析して自社の現地優位性を確立することを

重視する。

・新興国で小売や飲食サービスのチェーン展開を図るために、ブランドを重視

して、事業コンセプトに沿った現地でのオペレーションを実施する。

・現地の低所得層の市場では、商品配送に支障をもたらす道路事情や商品知識

に乏しい顧客が散在しているなどのため、濃密でコストのかかる人的接触重視

によるアプローチも求められることに注意しなければならない。

・横断的組織の導入は、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。

・人間が意思決定する際に、「営業に適した人は社交性が必要だ」といったように、あらかじめ抱いている固定観念に合った特性を見いだそうとする「代表性ヒューリスティック1representativeness heuristic.」を利用する傾向がある。

・従業員が組織の権威を受け入れている場合、組織的なコミュニケーションに従わないことは、自らの利害を損ねることになるから。

・心理的契約があれば、組織は明文化された雇用契約以上の業績を期待することができる。

・組織的公正：意思決定の諸ルールに基づき、定められた役割の人が成果の分配にかかわる意

思決定にあたる。

・組織的公正：個人が置かれた境遇に基づき、社会的な必要性に応じて成果を分配する。

・組織的公正：仕事の客観的便益ではなく、生来の能力や外的環境に左右されない、努力に応じた処遇を行う。

・組織的公正：組織や社会に対して個人が提供した客観的便益の対価として成果を分配する。

・職務拡大：個人が行うタスクの数や種類を増やし、職務に多様性を持たせる。

・組織開発が重視する価値観：階層的な権威や支配にこだわらない。

・組織開発が重視する価値観：信頼関係で結ばれ、他者に対して開かれ、協力的な環境を持った組織が効果的で健全である。

・組織開発が重視する価値観：組織メンバーは、責任感をもち、誠実で思いやりがある存在として尊敬に値する。

・組織開発が重視する価値観：変革の影響を受ける人を決定に参加させ、変革の実行に関与させる。

・組織スラックは、イノベーションを遂行するための資源となりうる。

・組織スラックは、緊急事態に対応するための余裕資源として、組織の安定に寄与する。

・組織スラックは、複数の利害関係者の組織に対する要求を調整する機能を持

つ。

・組織スラックは、利害関係者が組織に対して求める要求が、満足水準に基づくことから生じる傾向にある。

・組織の環境変化への抵抗理由：個人が変革を志向していたとしても、グループの規範がこれを抑制する慣性をもつから。

・組織の環境変化への抵抗理由：組織が有する公式化されたルールが、既存のルールに従うよう組織メンバーを社会化するから。

・組織の環境変化への抵抗理由：組織内で大きな予算を有し決定権限を持つグループが、自らの利益や権力を守ろうとするから。

・組織の環境変化への抵抗理由：組織を構成するサブシステムが存在するため、変化が部分的なものにとどまりがちになるから。

・組織文化の機能と変容メカニズム：組織が成熟段階に達し、パラダイム・レベルでの深い組織文化の変革が必要な場合には、首脳陣の大量交代や組織構造の再編成などの方法が有効である。