【企業経営理論】戦略論　復習マップ　（CK）

印刷サイズ：A3推奨

リソースベースドビュー

競争優位は **社内から**考えていく

持続的競争優位 ⇒ **VRIO**
- ①経路依存性：過去の歴史的な過程
- ②因果不明性：自分たちもわからない
- ③社会的複雑性：非物理的要因（評判、コミュニケーション）
- ④特許

価値　稀少　模倣困難　組織で活かす
ここまでなら一時的な競争優位

⇒直接模倣できなくても、代替可能なら競争優位にならない

ケイパビリティ・コアコンピタンス　⇒顧客にとって価値のあるもの
- 独自性を生み出す経営資源
- 様々な市場に活かせる経営資源
- 模倣が困難

経営環境分析 ⇒ SWOT

経営資源：人・モノ・カネ・情報
マネされにくい

外部＼内部	S	W
O		
T		

自社の強み

ドメイン

- 企業ドメイン：　展開する事業領域、組合せ　アイデンティティ（CI）
- 事業ドメイン：　差別化の基本方針、現場オペに直結

・注意の焦点を定める
・一体感、判断基準

エーベルの3次元枠組：**CFT**
Customer だれに　Function なにを　Technology どのように

物理的定義：　わかりやすいが、視野せまい　（マーケティングマイオピア）
機能的定義：　発展性あるが、ふわっとしてる。

［経営戦略］

CI: 社名変更、イメージカラー　経営行動基準（より具体的）

経営理念：価値観、存在意義
経営ビジョン：望ましい未来像
（抽象的　平易でわかりやすく）

企業戦略（成長戦略）
事業戦略（競争戦略）

A事業
B事業
営業　開発　生産　調達

［経営管理］

分析麻痺症候群に注意
⇒プロセス型アプローチ（企業全体で）

PDCA or PDC サイクル

経営計画　現場とのすり合わせ大事
- ローリングプラン：定期的見直し
- コンティンジェンシープラン：不測の事態に備えて

（どこまでやるかはコストとの兼ね合い）

［ガバナンス］

株主 ⇒ 経営 ⇒ 社内

コーポレートガバナンス
日本型：長期的/身内重視（大半が社内役員）
米国型：短期的/株主重視（大半が社外役員）
メインバンクがモニタリング

内部統制

企業の成長に応じて
株主＝経営者
↓
所有と経営の分離
↓
経営と支配の分離

［社会的責任］

社会的責任投資（SRI）：ポジティブ・アクション
ESG投資: 経済/社会/利益

CSR：ISO26000 ⇔ **CSV**（ポーター）

①基本責任：利益創出
②義務責任：雇用、納税、コンプライアンス
③支援責任：文化支援（メセナ）
社会支援（フィランソロピー）

社会問題解決と競争力向上をリンク
→「三方良し」に近い
※欧米よりも日本的

フリーマン：ステークスホルダ巻込んでトレードオン

［企業間連携・M&A］

垂直統合　調達(川上)←自社→販売(川下)
- SCMの実現
- 取引コストの低減
- 交渉力の強化

水平統合　同種の製品分野に拡大
- 規模の経済
- 範囲の経済

・M&A
メリット：短期間で事業拡大　自社の弱みを補完
デメリット：人事労務面の融合　調査不足

TOB：株式公開買付
MBO：経営陣が買取り
MBI：外部経営者を招く
LBO：企業担保に借金して買う

M&Aの流れ：
デューデリ→買収→PMI

- 戦略的提携　→「協調と競争が併存」
- バーチャル組織　→主機能の空洞化も…
- アウトソーシング：自社の強みに特化　→でもVCの連携価値には注意
- 産学連携　→TLO（大学内に設置/33ヶ所）を活用　オープンイノベーションも推進
- 産業クラスター：専門性高い企業や機関が集まる。リードユーザも。
  →「競争しながら協力」

［イノベーション］　：新結合。新しい製品/技術/方法/組織….

- **インクリメンタル（持続的）**：既存製品の改良　←一般ユーザーの声
- **ラディカル（破壊的）**：リードユーザーの声

技術進歩のS字カーブ
技術進歩は非連続
技術成果　開発努力

イノベーションのジレンマ
収容顧客の声に耳を傾ける程、破壊的イノベーションに対応できなくなる。

リバースイノベーション
：新興国の良い事例を国内に還流

［製品アーキテクチャ］

モジュール型　(ex: PC、デジタル家電、電気自動車)
Good: モジュール単位で**機能が自己完結**　→すり合わせ不要。多様性の実現。
Bad: インターフェイス固定　→インターフェイス進化しない。システム無駄多い。

インテグラル型　(ex: 航空機、産業機器、従来の自動車)
Good: **すり合わせ型**　→全体最適化。まとまりの良さ（プロダクトインテグリティ）
→模倣困難性
Bad: すり合わせに時間かかる。多様性追求しにくい。

オープンアーキテクチャ：技術仕様/インターフェイスを公開
→汎用性。自社製品の補完製品を促す。（ex: スマホのカバー）

電子機器**完成品**メーカーは
①モジュール化進展＋システム統合技術の市場化＝**参入障壁低**
②顧客価値の頭打ち（オーバースペック）
⇒コモディティ化

利益　部品　サービス　完成品　スマイルカーブ

対応策
- プラットフォームリーダー目指す
- 顧客価値の創造
（意味的価値や経験価値）

［ベンチャー］

CF　Jカーブ　ベンチャー　普通の企業　時間
CFがプラスになるまで時間かかる

コーポレートベンチャリング（大/中堅企業が行う）
- **社内ベンチャー**
- 投資（CVC）
- 提携
- M&A　等

を通じて新事業創出

シード→ アーリー → ミドル → レイター

基礎研究 ⇒ 応用研究 ⇒ 製品開発 ⇒ 販売拡大

魔の川　発散から収束
死の谷　マーケと交流、権限付与
ダーウィンの海　大手との協業　生産外部委託　販売強化

社内ベンチャー
- 独立的運営
- スピード感
- 経営人材育成
- 人材流出防止
- 創造的文化の醸成

アンゾフの成長マトリクス

市場＼製品	既存	新規
既存	市場浸透	新製品
新規	新市場	多角化

海外行くなら現地化大事！

市場浸透：広告、価格でシェア拡大
新市場　：　海外、女性用⇒男性用
新製品　：　新機種、モデルチェンジも

多角化　：
- ①組織スラックの活用
- ②新しい事業領域の認識
- ③リスクの分散　⇒無関連多角化
- ④シナジーの追求　⇒関連多角化

＝
相乗効果（直接的な相互作用。1+1=4）
⇕
相補効果（需要変動等に対応。1+1=2）

規模の経済（同じものを大量に）
⇕
範囲の経済（違うものを合せて）
- 相乗／相補効果
- 未使用資源の有効活用
- 情報的資源も有効！

製品ライフサイクル（市場投入～廃棄まで）

導入期
- ・売上小/コスト大　⇒利益マイナス
- ・イノベーターのみ

⇩ 加速

成長期
- ・投資必要だが、利益は黒字化！
- ・生産量、顧客拡大
- ・参入多い

⇩

成熟期
- ・低価格化→下げ止まり
- ・保守層にも。ニーズ多様化。
- ・他社からのスイッチ目指す

→CF プラス
⇒ライフサイクル エクステンションも。

⇩ 減速

衰退期
- ・低価客層中心
- ・撤退戦略。
- ・新製品へのスイッチ

デファクトスタンダード　※公的認証は必須でない
- ・技術供与やOEM供給等で戦略的な協調
- ・ネットワーク外部性→クリティカルマスを狙う
- ・クロスライセンスも有効

PPM

相対的市場シェア（自社以外の上位位置との相対）

市場成長率

花形	問題児
金のなる木	負け犬

問題児　：　選別が重要
花形　：　投資するのでCF出ない
金のなる木：投資せずCF稼ぐ源
負け犬　：　赤字とは限らない。
（残存者利益の可能性も）

- 財務的資源分配の考え方。
- シナジーなど質の面の評価ができない
- シェアで判断　→量産品向き

SBU：戦略事業単位
（独自の目標を持ち戦略、経営策定する）

ポーターの競争戦略

競争優位は **社外から**考えていく

① 業界を選ぶ：５フォース

参入
売り手　競合　買い手
代替品

- 同規模
- 市場成長低
- 固定コスト高い
- 差別化しない
- 撤退しにくい

価格競争に→競争激化

戦略グループ間　外：参入障壁　内：慣れ

② 競争回避する：　参入障壁 ＋ 移動障壁

- **規模の経済**
- 製品差別化
- コスト
- 巨額の投資
- 流通チャネル
- 独自技術
- **経験曲線効果**

規模の経済：静的、直線的
経験曲線効果：動的、曲線的
→累計生産量で

③ ３つの競争戦略

情報非対称性が高いとき有効

差別化	コスト
集中（差別化集中）（コスト集中）	

差別化　：製品、サービス、認知度（企業イメージも）
コスト　：規模の経済
→必ずしも安売りするわけではない。
集中戦略：特定セグメントに集中

中小はコレ！

④ バリューチェーン（価値連鎖）

支援活動：インフラ　人事・労務　技術開発　調達
主活動：購買　製造　営業　サービス
→利益

- 連結された機能はマネされにくい
- 売り手の価値は買い手の価値システムに組み込まれる
- アウトソーシングすると模倣困難性は弱まるが、価値が低い場合は有効な場合も。
- コストは総和だが、バリューは相乗効果

繋がりが大事
⇒ケイパビリティ

競争地位戦略

リーダー　：非価格対応。最適シェア維持。全体プロモ。市場自体の拡大を。差別化マネして無効化（同質化政策）

チャレンジャー：差別化しリーダーに追いつく（でもリーダーにマネされる）

フォロワー　：リーダーの追随。低価格化。生存するための利潤。

ニッチャー　：特定市場に集中してミニリーダーを。利益率高い場合が多い。市場規模が拡大すると、リーダーが攻めてくるので量をコントロール。

先発優位性
- ブランド作って参入障壁
- **経験曲線効果**
- 市場の声を商品へ反映
- イノベーター層に高く売れる
- **デファクトスタンダード**取れる
- **スイッチングコスト**形成
- 稀少資源の先取り

後発優位性
- 不確実性を見極め
- プロモコストを節約
- 模倣により**開発費低減**
- 顧客の変化に対応しやすい
- 技術間の不確実性に対応しやすい

タイムベース競争（時間の競争優位）
⇒スピードが命！
- デリバリー
- 商品開発
- リードタイム