

2020 論文 Checkmate 講義

経営学

	Contents	Examiner (Titles omitted)	Page	Rank
Checkmate1	経営理念	佐々木,西村	p.1~2	[B]
Checkmate2	競争戦略・多角化戦略	川上,河野	p.3~8	[A]
Checkmate3	組織間関係	川上,河野,近能,西村	p.9~13	[A]
Checkmate4	国際経営	川上,河野,近能	p.14~15	[B]
Checkmate5	イノベーション・MOT	川上,河野,近能,佐々木	p.16~19	[B]
Checkmate6	知識経営	河野,佐々木,西村	p.20	[C]
Checkmate7	マーケティング	川上,西村	p.21~26	[A]
Checkmate8	組織行動	佐々木,西村	p.27	[C]
Checkmate9	組織設計	川上,近能	p.28~30	[A]
Checkmate10	CSR	川上,佐々木,西村	p.31	[C]

Checkmate1 組織理念

【経営フローチャート】(B)

[1]	
定義	
経営における理想や信念を表した企業の基本的な価値観であり、組織メンバーに共有され、メンバーの行動規範としての性格を有するもの (ex ホンダなら「人間尊重」、トヨタなら「経済社会の発展に貢献する」)	
機能	
内的統合機能	・ 経営理念が組織メンバーの判断基準や行動規範として作用することで、組織行動の[2]が保たれる。
	・ 組織メンバーが共感し納得できる経営理念を示すことで、[3]を高めることができる。
	・ 経営理念が浸透すれば、組織メンバーが同一の価値観や規範を共有できることで、組織内での[4]が円滑化される。
外的適応機能	・ 企業活動の正当性や社会的意義を外部に明示できることで、外部との[5]を構築するベースになる。

[1] 経営理念

[2] 安定性

[3] モチベーション

[4] コミュニケーション

[5] 信頼関係



[6]	
定義	
[1]に基づき決定される、企業の将来像を価値的に示し、経営戦略策定にあたって長期的な目標となるもの(ex.世界のホンダ、環境技術&安全技術のトヨタ)	
機能	
・ 抽象度の高い経営理念と、具体的な経営戦略との[7]の役割を担う。	

[6] ビジョン

[7] 橋渡し





[8]

定義

組織体の生存領域ないし事業活動の展開領域(将来の潜在的な事業領域も含む)
(ex.NECなら「コンピュータ&コミュニケーション」、セコムなら「社会システム産業」)

▼ この定義づけにあたって、
レビットは、以下の二つの方法を挙げている。

定義の方法	明確性	発展性
[9] …企業が提供する製品やサービスそれ自体に着目した定義(ex.鉄道)	○ (∵内容が具体的でわかりやすい)	× (∵事業領域を限定しすぎて将来の発展を阻害する)
[10] …製品サービスに対して顧客が求める目的に着目した定義(ex.輸送サービス)	× (∵内容が抽象的でわかりにくい)	○ (∵将来の事業領域に広がりをもたせている)

▼ さらに、

ドメインには、階層が二つ存在する。

- [11]: 企業全体の活動領域を意味する
→ 企業戦略算定の基礎となり、事業ポートフォリオの選択に影響!
- [12]: 個々の事業の活動領域を意味する
→ 事業戦略算定の基礎となり、製品や市場等の選択に影響!

機能

- ・事業展開やメンバーの活動の方向性を明確化することで一体感が形成でき、組織内での[13]を構築できる。
- ・自社の社会的な存在意義を明らかにすることで、組織に対する[14]を高めることができる。
- ・ドメインごとに必要となる経営資源が明らかとなるため、効果的な[15]を行うことができる。

留意点

- ・定義したドメインの範囲が狭すぎると、潜在的な事業活動の領域が限定され自社の成長の芽を摘むという[16](by.レビット)におちいつてしまう。そのため、[9]ではなく、[10]の方が望ましい。
- ・経営者の定義するドメインと、組織メンバーや社外の人々が認識しているドメインの重なり合う部分を[17](by.トンプソン)というが、これが小さいとそのドメインは社内外で認知されておらず効果を発揮しない。そのため、経営者はドメインを定義した以上、それを社内外に伝達し、浸透させていく必要がある。

[8] ドメイン

[9] 物理的定義

[10] 機能的定義

[11] 企業ドメイン

[12] 事業ドメイン

[13] 協力体制

[14] 求心力

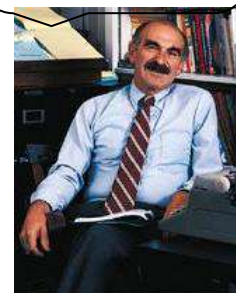
[15] 資源配分

[16] マーケティング・マイオピア(近視眼)

[17] ドメイン・コンセンサス

Theodore Levitt

世界を驚かせた論文『マーケティング・マイオピア』で、米国の鉄道会社が自らを輸送業者ではなく鉄道業者と定義してしまったため、トラック、バス、飛行機など後発の輸送業者に顧客を奪われ衰退していったと解説。「顧客は商品を買うのではない。その商品が提供する期待価値を購入しているのだ。」といい、顧客志向の重要性を広く世界に知らしめた。



James Thompson

多くの著書・論文があり、その中心的なトピックは、「組織が不確実性(思わぬ出来事との遭遇)と出会い、それを処理しなければならない」ということであった。しかし、彼自身もまた思わぬ出来事と遭遇し、53歳の若さで癌によりこの世を去っている。



Checkmate2 競争戦略・多角化戦略

I. 競争戦略

【戦略と競争の程度】(A)

キムとモボルニユは、市場をそこで行われる競争の程度によって[1]と [2]に区分し、企業は後者の方を開拓する戦略を展開すべきとした。

×…[1]戦略 競争の激しい既存市場に事業を展開する戦略 →製品の[3]が進み、既存の需要の奪い合いが起こる。	⇔	○…[2]戦略 従来存在しなかった新しい市場に事業を展開する戦略 →低コストと差別化の同時追求により新しい需要を生み出すことを狙う。
---	---	--

▼ この点、

ポーターは、[1]戦略を前提としたものを中心(既存市場の中で競争優位性を確保するために、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略のどれを選択すべきかを分析)に競争戦略論を展開しており、必ずしも競合企業を排除すればよいと単純に考えるべきではないとも指摘している。

- [4]: 自社製品と同様の製品を追従して販売して市場を拡大し、結果自社の地位を高めてくれるような競合企業
- [5]: 自社製品とはまったくコンセプトの異なる製品を販売して、自社の成長を妨げるような競合企業

【コストリーダーシップと差別化の同時追求】(A)

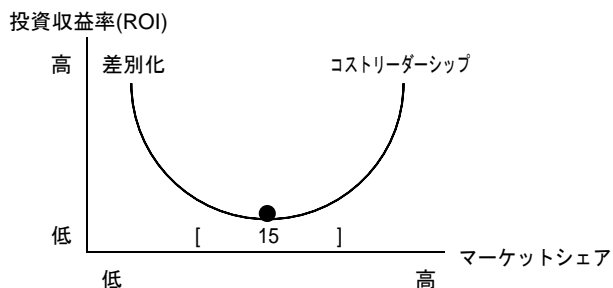
ポーターは、コストリーダーシップと差別化とは、それを追求するための技能や条件が異なるから、どちらか一つに照準を定めるべきと主張した。

▼ 例えば、

コスト削減を徹底 ⇒ 品質や機能面をある程度犠牲に…

品質や機能面を強化 ⇒ コスト削減はある程度犠牲に…

なることから、仮にこれらを同時に追求すると、[6]の状態に陥ってしまう以上、どちらか一つに照準を定めるべきと主張したのである。



▼ ただし、

実際には[7]のように、コストリーダーシップと差別化の同時追求を可能にする経営手法もある。この成功にとって大切なことは、[8]等により協働関係にある各企業が精度の高いデータをリアルタイムで供給することである。

▼ この手法等により、

経営のスピードを速めることで得られる経済効果を総称して[9]とよび、

- ① 情報を迅速に収集しニーズに合う品揃えをしたり納期を短縮するなど、行動のスピードそのものが顧客にとっての価値を高め、競争優位の源泉になること、
 - ② 製品開発から販売に至るサイクルを時間的に短縮できれば、需要のピークを捉えることができるため、在庫を[10]したり、[11]を小さくできること、
- をもって、コストリーダーシップと差別化の同時追求が可能となるのである。

左が Chan Kim

右が Renee Mauborgne
ともにフランスの INSEAD 教授。

「例の新製品、客からの反応は悪くないのだが、値段が初めで売れない。

これ以上安くならないのか?」「これ以上安くすれば完全に赤字になる。

営業があと二倍売れるというコミットをしてくれるなら別だが」「そもそも売れ行きが芳しくないのは、競合に開発スピードで遅れたからでしょう。それさえなければ、二倍とは言わないまでも全然業績は違ったはず、そこからコミットを守るべきだ」

正直に言えば、関係者全員が八方ふさがりという状況を薄々把握しており、こんなミティングの不毛な議論で勝った負けたを決めたところで意味がないことは誰もが分かっていた。何か全く別のアプローチが必要だと…

共著『Blue Ocean Strategy(競争のない世界を創造する)』より

[1] レッドオーシャン

[2] ブルーオーシャン

[3] コモディティ化



[4] 良い競争業者

[5] 悪い競争業者

[6] スタックインザミドル

Michael Porter

高校時代にはフットと野球で州代表に、大学時代にはゴルフで全米代表チームに選ばれるなど運動能力も抜群。著書『Competitive strategy』(1980)は、MBA 取得者が選ぶお薦め経営学書ランキングで何度も 1 位を獲得している。アフリカを中心に世界各地で多くの国や州の政府、および企業の戦略アドバイザーを務め、数多くの競争戦略手法を提唱した。いわば戦略経営論の母。



[7] サプライチェーンマネジメント

(SCM/Supply Chain Management)

[8] POS(Point of Sale)システム

[9] 速度の経済

[10] 圧縮 [11] 品切れ損失(機会損失)

【先発優位性の獲得】(A)

先に市場に参入した先発企業は、後から市場に参入してくるであろう後発企業に対して、優位性を獲得できるような行動をとる必要がある。

手段

① ある企業の製品からほかの企業の製品に切り替える際に発生するコストの総称(支払金額だけでなく機会損失や心理的負担も含む)を、[12]といい、顧客にこれが生じることが先に顧客を獲得した先発企業に優位性をもたらす。

↓

[12]の存在を利用することによって競争優位をより持続的にする方策を[13]といい、具体的には以下の様な方法がある。

- (i) 本体と消耗品とセットで販売することで利益を上げる[14](ex.プリンターや替刃式カミソリ)
- (ii) 顧客の購入金額等に応じて[15]を付加する(ex.ツタヤカード)
- (iii) 自社製品を継続的に利用している顧客に[16]を提供するなどの方法で優遇する(ex.携帯電話料金)

[12] スイッチングコスト

[13] 顧客の囲い込み

[14] 消耗品ビジネス

[15] ポイント

[16] 割引価格

② ユーザー数が増加するに伴い、製品やサービスから得られる価値が高まっていくという性質を[17]といい、これが働く業界では、それを超えるとユーザー数が一気に拡大する臨界点である[18]を獲得することが先発企業に優位性をもたらす。

↓

[17]が存在するならばユーザー数こそが競争優位の源泉であるから、いかにして自社規格を[19]に押し上げるかが重要課題であり、具体的には以下の様な方法がある。

- (i) 自社規格向けの[20]の供給企業を増やす(ex.ゲームに対するソフトウェアを充実させる)
- (ii) 自社規格を公開してそれを採用した製品を供給してくれる企業を増やすという[21]戦略をとる(ex.microsoft がソニーや NEC に windows という規格を公開する)

[17] ネットワーク外部性

[18] クリティカル・マス

[19] デファクト・スタンダード

[20] 補完財

<p>[21]戦略 :</p> <p>他社に対して自社規格を公開して採用してもらい、他社と協力しながら自社製品を業界標準にしようとする戦略</p>	⇔	<p>[22]戦略 :</p> <p>他社の追随を防ぎながら、単独で自社製品を業界標準にしようとする戦略</p>
---	---	--

[21] オープン [22] クローズ

【後発優位性の獲得】(B)

後から市場に参入した後発企業は、先に市場に参入していた先発企業に対して、優位性を獲得できるような行動をとる必要がある。

手段

① 先発企業が行った研究開発、顧客教育、インフラストラクチャーの開発等の投資に後発企業が[23]できることが、後発企業に優位性をもたらす。

② [24]の強みがかえって弱みになり、先発企業が環境変化へ迅速に対応できないことも、後発企業に優位性をもたらす。

[23] フリーライド(ただ乗り)

[24] 経路依存性(ロックイン)

Ⅱ. 多角化戦略

【アンゾフによる分類】(A)

アンゾフは、企業成長のための経営戦略の基本タイプを製品と市場の観点から四つに分類する[1]を提唱した。

	現有製品	新製品	網掛けの総称 [2]
現有市場	[3]	[5]	
新市場	[4]	[6]	

[3] : 現有の市場を前提に、現有の製品の売上や市場シェアの拡大を目指す戦略

[4] : 現有の製品を新しい市場(新顧客層や新地域)に投入する戦略

[5] : 現有の市場に新しい製品を投入する戦略

[6] : 新しい市場に新しい製品を投入する戦略

【エーベルによる分類】(B)

アンゾフの製品市場マトリックスに代表されるように、「製品」と「市場」の二次元の視点で事業ないし戦略を定義する考え方が主流であった。

これに対し、エーベルは、以下の三つの視点で事業を定義する[7]を提唱した。

- [8] : その事業が対象とする顧客は誰か?
- [9] : その事業が満たす顧客ニーズは何か?
- [10] : 顧客ニーズを満たすためにどのような技術を持つか?



Igor Ansoff

戦略経営論の父。MITのケビン・オストリ出身。かつての企業の将来計画は、年間予算をベースに2~3年後の将来を予測する予算制度の延長線上のものにすぎなかった。現在でも読み親しまれている画期的著書『Corporate Strategy』(1965)は、そんな企業に一石を投じた内容で、組織は将来直面するであろう事業環境的課題を体系立てて予測し戦略的に計画を立案すれば、大競争時代を乗り越えることができる!と唱えた。

[1] アンゾフの成長ベクトル
(製品市場マトリックス)

[2] 拡大化

[3] 市場浸透戦略

[4] 市場開拓戦略

[5] 製品開発戦略

[6] 多角化戦略

[7] 三次元事業定義モデル

[8] 顧客層

[9] 顧客機能

[10] 技術



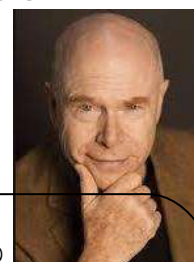
Derek Abell

航空宇宙工学の学士号を持つ経営学者。IBM社についてその事業の定義を考察。「顧客層、顧客機能、技術による事業定義は静的に固定するためのもではなく、定期的に事業の再定義あるいは細分化を行い見直して事業戦略の出発点とすべきである。」

【多角化の分類】(A)

		アンゾフ(p.5)の分類 (以下の④つに分類)	ルメルトの分類 (以下の⑤つに分類)
専業化		—	① [15]企業 …専門化比率(SR)≥95%
多角化	関連多角化	① [11]多角化 …同じ分野の事業に進出 (ex.総合スーパーがデパート経営を手掛ける、オートバイのメーカーが乗用車分野に進出) ② [12]多角化 …関連性のある事業に進出 (ex.酒造メーカーがバイオ関連事業に進出、文具メーカーがOA機器分野に進出)	② [16]企業 …95%>専門化比率(SR)≥70% かつ、垂直比率(VR)<70% ③ [17]企業 …専門家比率(SR)<95% かつ、垂直比率(VR)<70% かつ、関連比率(RR)≥70%
	非関連多角化	③ [13]多角化 …全く新しい事業に進出 (ex.通信サービス企業が球団経営を手掛ける、電気メーカーがレジャー産業に進出)	④ [18]企業 …専門家比率(SR)<95% かつ、垂直比率(VR)<70% かつ、関連比率(RR)<70%
統合		④ [14]多角化 …現在の事業の上流又は下流に進出 (ex.ファミリーレストランが食品加工業に進出、繊維メーカーがアパレル業に進出)	⑤ [19]企業 …専門化比率(SR)<95% 垂直比率(VR)≥70%

- [15] 専業
- [11] 水平的
- [16] 本業中心
- [17] 関連事業
- [12] 同心的
- [13] コングロマリット [18] 非関連事業
- [14] 垂直的
- [19] 垂直的統合

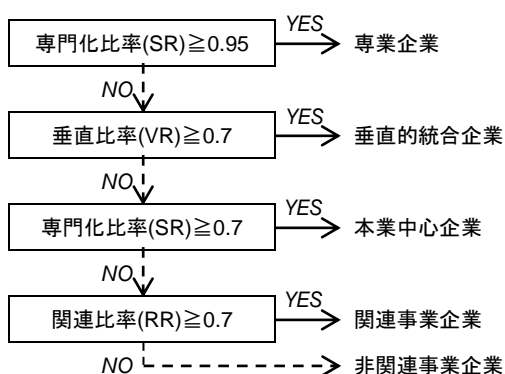


Richard Rumelt

1985年、インテル。その中核事業の半導体メモリにおいて、追いつけてきた日本企業に価格競争を仕掛けられ、赤字に陥る。しかし、創業からずっと花形であり続けたメモリ事業をどうすべきかについて経営陣は決断を下せない。ある日、CEOのアンディは、会長であるゴードンに質問をした。「もし、我々が更迭され、取締役会が新しいCEOを連れてきたとしたら、その男はまず何をやるだろうか?」。ゴードンは即答する。「メモリ事業から撤退するだろう」。アンディは少し考えた後こう言った。「では、なぜ我々が、死になったつもりで、それをやらないんですか?」これがターニングポイントとなり、インテルはその後メモリ事業から撤退し、マイクロプロセッサ(CPU)事業に力を入れることで復活し、90年代、世界最大の半導体会社にまで上り詰める。この事例は、選択の難しさが戦略策定の根底にあることを示しています。捨てる困難さに負け、選ぶという作業を避け、誰も傷つけないようにしては、良い戦略は生まれません。また、がんばることは大事ですが、赤字を垂れ流しながら最後のひと踏ん張りをするだけのリーダーでは能がないのです。

著書『Good Strategy/Bad Strategy』より

～ルメルトの分類～



専門化比率(SR/Specialization Ratio) : 最大規模の事業の売上高÷全売上高

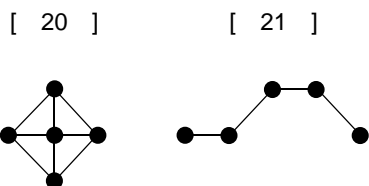
垂直比率(VR/Vertical Ratio) : 垂直事業群のうち最大規模の事業の売上高÷全売上高

関連比率(RR/Related Ratio) : 関連事業群のうち最大規模の事業の売上高÷全売上高

【多角化のルート】(A)

前述のルメルトの分類における本業中心型と関連事業型は、以下の様に分かれる。

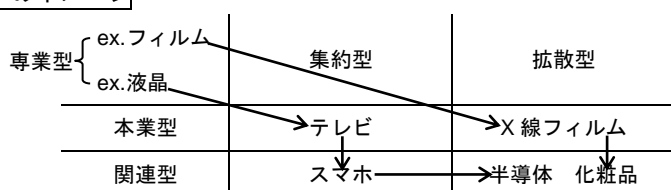
- ・ [20] : 経営資源を様々な分野で共通利用するタイプ
- ・ [21] : 新規事業で蓄積した資源をテコにしさらに新しい事業に進出するタイプ



ルートその1 専門型 → 本業・集約型 → 関連・集約型 → 関連・拡散型
 (まず本業に近い事業を手掛け、やがて関連事業にも進出し、そこで得た経営資源を拡散)

ルートその2 専門型 → 本業・拡散型 → 関連・拡散型
 (いきなり本業と異なる新事業を手掛け、その新事業で得た経営資源を関連事業にも拡散)

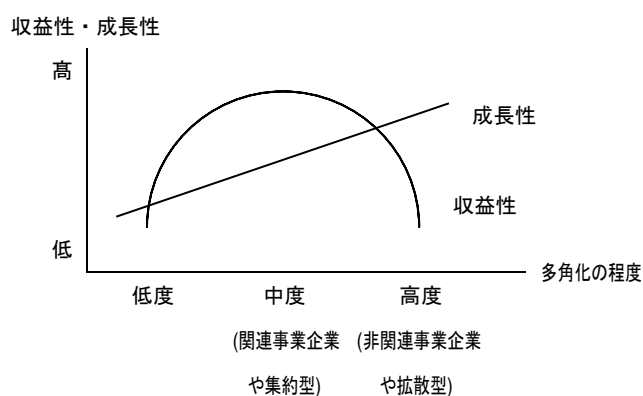
↑ルートのイメージ



【多角化の程度】(B)

中度の多角化の場合、シナジー効果を享受しやすく管理効率が高めやすいため、高い [22] を得ることができる。一方、高度の多角化の場合、多様な資源の蓄積により事業展開力が高まる傾向にあるため、高い [23] を得ることができる。

また下図より、多角化がある程度高度になると、収益性と成長性との間には [24] が生じるようになることも見てとれる。(by.ルメルト(p.7)&吉原英樹)



[20] 集約型

[21] 拡散型

[22] 収益性

[23] 成長性

[24] トレード・オフ



Hideki Yoshihara

神戸大学名誉教授、国際経営の分野のオリエンティール。70歳を超えた今も、愛娘のために、40年近く毎年欠かさず雛人形を飾る、父としても愛情あふれる人物。成功している企業について一見したところ非常識と思えることが少なくなく「そんなバカな」と思わず言いたくなる。ところが、経営者や実務担当者から説明を受けると、理屈が通っており、「なるほど」と納得せざるをえない——そんな、「バカな」と「なるほど」の二つの特徴を同時にもつ28社の成功事例を紹介しよう。

著書『「バカな」と「なるほど」』より

【多角化の長所】(A)

① 複数の事業の相乗効果

多角化によると、[25](一つの企業が複数の事業を同時に営む方が、それらを別々の企業が行う場合より事業活動が全体として効率的になるという経済効果)を得ることができる。(⇔対義語：[26])

▼ これは、

以下の様な理由により生じると考えられる。

- (i) 複数の事業間で[27]できる技術やノウハウなどの経営資源の存在
- (ii) 他の事業でも活用できる[28]の活用や、事業相互の補完によって生ずる相乗効果

▼ アンゾフは、

この[25]を以下の四つに分類した。

- [29]シナジー：販売チャネル、流通経路の共通利用による相乗効果
(ex.複数の事業で1つの顧客データを共通利用すれば、新規営業より安く済む)
- [30]シナジー：一括生産・人員の供給・間接費の分散による相乗効果
(ex.複数の事業で材料を一括購入すれば、別々に購入するより安く済む)
- [31]シナジー：工場設備・機械器具・研究開発成果の共通利用による相乗効果
(ex.複数の事業で1つの機械を共通利用すれば、別々に購入するより安く済む)
- [32]シナジー：経営者の能力や管理ノウハウの共通利用による相乗効果
(ex.複数の事業でマネジメント力を共通利用することで、業務が効率化する)

② 複数事業のポートフォリオ

多角化によると、[33](収益の相関が小さい事業を組み合わせることで企業全体として収益安定化が図れる効果)を得ることができる。

③ 資金配分の効率化

多角化によると、[34]の構築を通じて資金配分を効率化することができる。(by ウェストン&ステイン)

効率化 専門化企業：外部資本市場(投資家)から各企業へ、資金が配分(投資)される。
 多角化企業：投資家よりも自社の事業に精通した経営者が、資金を配分できる。

【多角化の短所】(B)

多角化が行き過ぎると、以下の二つの問題点が生じやすい。

① 競争力の低下

経営資源が複数の事業に[35]してしまい、各事業の競争力が低下してしまう恐れがある。

② 事業活動の非効率化

関連性の低い事業への多角化は、進出先の事業における[36]不足により、事業活動が非効率化する恐れがある。(→コングロマリット・ディスカウントにつながる)

▼ そこで、

事業分野を絞り込みその分野へ資源を集中的に投下する、[37]が必要となる。(→戦略的事業売却につながる)

[25] シナジー効果(範囲の経済)

[26] アナジー効果

[27] 共通利用

[28] 未利用資源

[29] 販売

[30] 生産

[31] 投資

[32] マネジメント

[33] リスク分散効果

[34] 内部資本市場



Fred Weston

1929年に始まった経済不況を受け、財務流動性と資本構成の重要性を主張した。「私は、いつも私の教え子の成功を私の最も大きい達成と考える」が口癖。



Jeremy Stein

両親は数学者であり、その才能を継ぎ、資本市場に影響を与えた者の証である、ジェンセン賞やアマ賞など多くのタイトルを獲得。

[35] 分散

[36] ノウハウ

[37] 選択と集中

Checkmate3 組織間関係

I. 分化と統合

【水平統合・垂直統合・外部化の意義】(A)

	水平統合	垂直統合 $\xleftrightarrow{(*a)}$	外部化
定義	製造なら製造同士、販売なら販売同士といった、サプライチェーン上の同じ段階の企業を水平に統合すること (ex. ソフトバンクが米国携帯電話事業会社であるスプリント・ネットワークスを買収)	原材料生産→部品製造→完成品製造→販売→保守といった、サプライチェーン上の異なる段階の企業を垂直に統合すること (ex. テレビ業界において液晶パネル製造、液晶テレビ組立、テレビの修理サービスといった業務を、すべてシャープが営む)	自らが営む段階を絞り込み、それ以外は他社にアウトソーシング・業務委託すること(*b) 特に、垂直統合の反対で、例えば部品製造だけを他社に委託することを、[1]という (ex. PC 業界において OS はマイクロソフト、CPU はインテル、組み立てはヒューレット・パッカード、デル、ハイアール)

[1] 垂直非統合(垂直分化・水平分業)

(*a) 垂直統合に対して、外部化をどの程度にするかの決定は、[2]の決定と捉えることもできる。

[2] Make or Buy(自製か購入か)

(*b) アウトソーシングする側を[3]、アウトソーシングされる側を[4]、という。また、[3]と[4]は、様々な形で協力しあうことが通常であるから、両者の関係を提携(アライアンス)ないしコラボレーションと捉えることもできる。

[3] アウトソーサー

[4] アウトソーシー

【垂直統合・水平統合・外部化の長所及び短所】(A)

	水平統合	垂直統合	外部化	
長所	<p>① 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を享受できる。</p> <p>② 同種他企業でのノウハウを統合することで、シナジー効果(範囲の経済)を享受できる。</p> <p>③ マーケットシェアが大きくなり、製品のラインナップも充実させることができるため、事業優位性が高まる。</p>	<p>① [5](ex. 輸送コスト)の節約や、生産段階間での複雑な調整が不要となる。</p> <p>② 垂直的な業務において共有できる資源が存在すれば、それにより事業活動が全体として効率的になるという [6]を享受できる。</p> <p>③ 外部調達に比べて、安定的な部材の供給を受けることができるため、一貫した生産計画に基づく [7]が可能となる。</p>	<p>① 周辺業務を委託することで、自社の経営資源を中核事業へ集中的に配分できる。(経営の [10]を高める)</p> <p>② 部門間調整等の管理コストを節約でき、余裕が生じた人材を他の業務に振り分けるなど人材の効率的な活用ができる。(経営の [11]を高める)</p> <p>③ 受託企業には多くの企業から同様の業務を受託している以上 [12]の効果が生じているから、自社で行うよりもコスト削減が可能となる。</p> <p>④ 複数の受託企業を競わせることで [13]が働き、高品質かつ低価格のサービスを受けることができる。</p>	<p>[5] 取引コスト</p> <p>[10] 有効性</p> <p>[6] シナジー効果 (範囲の経済)</p> <p>[11] 効率性</p> <p>[7] 安定的操業</p> <p>[12] 規模の経済</p> <p>[13] 競争圧力</p>
短所	<p>① 水平統合のために管理費が増加すれば、固定費の割合が大きくなり、企業活動の柔軟性が損なわれる。</p>	<p>① 垂直統合のために固定資産への投資が莫大になれば、固定費の割合が大きくなり、企業活動の [8]が損なわれる。</p> <p>② 社内の完成品事業に部品供給量をこなすだけの需要がなければ、 [9]の追求が困難になる。</p>	<p>① 製造技術などについての機密情報が外部に [14]するリスクが高まる。</p> <p>② 作業者の熟練機会を逸失したり、研究開発能力の喪失したりなど、 [15]が生じる。</p> <p>③ 部品の構造が分からないなど [16]が生じてしまう。</p> <p>④ 別の会社がそれぞれの異なる事業を営む結果、 [17]を享受できない。</p>	<p>[8] 柔軟性</p> <p>[14] 漏洩(スピルオーバー) アイデアが生まれるというプラスの意味でも用いられることがある。</p> <p>[15] 技術の空洞化</p> <p>[9] 規模の経済</p> <p>[16] 技術のラックアップ化 技術を秘匿しその漏洩を防ぐというプラスの意味でも用いられることがある。</p> <p>[17] シナジー効果 (範囲の経済)</p>

【外部化の具体例】(A)

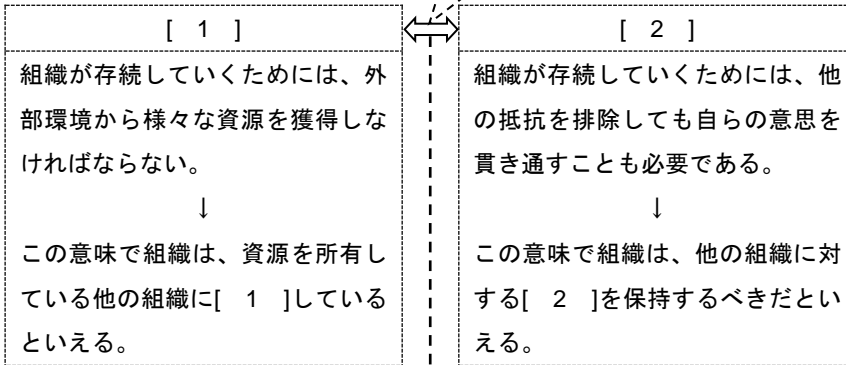
製造委託		
[18]:	相手先ブランドで製品製造を行うこと (ex.日産モコ=スズキワゴンアール、無印良品ポテチ=カルビーポテチ)	[18] OEM(Original Equipment Manufacturing)
[19]:	工場を持たずに自らは製造を行わない企業 (ex.アップル、ナイキ、任天堂)	[19] ファブレス企業
[20]:	エレクトロニクス製品(電子機器製品)の製造請負サービスを専門に行う企業 (ex.台湾の鴻海(ホンハイ)精密工業) ⇒ なお、今では様々な業界でいわれるが、元々は、エレクトロニクス産業における付加価値構造を表した以下のグラフを、[21]と呼ぶ。 <div style="text-align: center;"> </div>	[20] EMS(Electronics Manufacturing Service) [21] スマイルカーブ
[22]:	半導体チップの製造を専門に行う企業 (ex.TSMC(台湾積体回路製造))	[22] ファウンドリ
製造+開発委託		
[23]:	相手先ブランドで製品製造だけでなく、設計・開発まで行うこと (ex.ナイキやアディダスが台湾メーカーにシューズの設計開発を委託)	[23] ODM(Original Design Manufacturing)
開発委託		
[24]:	設計・開発を専門に請け負う企業 ⇒ 特に、半導体の回路設計だけ専門に請け負う企業を[25]と呼ぶ。 (ex.シンガポールのBroadcom)	[24] デザインハウス [25] IC デザインハウス
[26]:	自らが設計した半導体回路の使用権を、半導体メーカーに販売する 専門企業 (ex.アメリカのArtisan Components)	[26] IP プロバイダ
[27]:	医療品メーカーからの依頼に基づき、医療品開発のうち臨床試験に関わる業務を専門的に請け負う企業 (ex.国内大手は、クインタイルズ、シミック、イーピーエス、パレクセルの四社)	[27] CRO (Contract Research Organization/医薬品開発業務受託機関)
周辺業務委託		
[28]:	企業内部の管理部門で行われていた総務、人事、経理に関連する、給与計算、データの入出力などの業務を中心に外部に委託すること (ex.コールセンター業務やプログラミング業務を専門企業に委託)	[28] BPO(Business Process Outsourcing)

II. 組織間関係

【資源依存パースペクティブ(資源依存理論)】(B)

組織は環境と相互作用関係にあるオープンシステムであるという捉え方が源泉となり、組織間関係を取り扱う分析的枠組みの一つとして、成長・存続に必要な資源を他組織から獲得するために組織間関係を構築すると捉える理論である「資源依存パースペクティブ」が、フェファーやサランシクにより提唱された。

矛盾が生じている！



「資源依存パースペクティブ」においては、組織は自らの自律性を保持するために他の組織への依存を回避しようとする一方で、企業が存続成長するためにはどうしても必要とする希少資源を他の組織が持っている場合には依存せざるを得ない、という矛盾を抱えていることが前提とされる。

このような資源をめぐる[1]と[2]の状況の中で、どのように組織間関係を形成するかについて、以下の三種類の戦略が考えられる。

- ・[3]
依存している他の組織との関係の必要性をなくすため、組織が他の組織との依存そのものを吸収・回避する戦略
(ex.) ・他の組織への依存を直接吸収する方法：合併、買収
・自らの努力により依存を回避する方法：内部化、多角化
- ・[4]
他の組織との依存関係を部分的に吸収し、他組織との均衡で合意を見出し、良好で安定した関係を作り上げる戦略
(ex.) 提携、共同技術開発、合併
- ・[5]
当事者同士で対処不可能な場合に、第三者の介入または第三者機関に対する働きかけを通じて、依存関係を間接的に操作する戦略
(ex.) 許認可等の政府による規制を利用、圧力団体を形成して政治的な働きかけを行う



Jeffrey Pfeffer
多くの書籍を発行しているが、最新刊は『Dying for a Paycheck (給料のために死ぬ)』(2015)というタイトル。従業員の健康に悪影響を及ぼす職場習慣を分析し、その習慣によって7月かで1年あたり120,000件の余分な死がもたらされると見積もる。

[1] 依存 [2] パワー(自律性)



Gerald Salancik
主な研究テーマは、「環境変化に対する組織の対応」。フェファーとともに資源依存パースペクティブを主張した。「もし組織が労働力という資源を自ら無限に獲得できるのであれば、ファーストフードチェーンの低賃金問題は起きないはずだ！」

[3] 自律化戦略

[4] 協調戦略

[5] 政治戦略

【企業間関係のマネジメント】(B)

チェスブロウは、「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造すること」という、[6]の概念を提唱した。

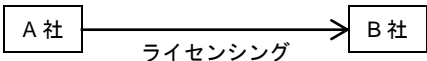
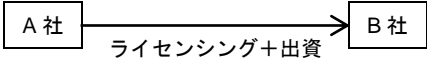

▼ 確かに近年では、

- ① イノベーションの創出を自社単独で達成するのは困難で、むしろ自社が手掛けるのは強みを持つ一部の活動に限定し、それ以外の活動については他社に任せたり協力を仰ぐべき、という考え方が主流である。
- ② また、企業や業界の境界が曖昧になっている現象を[7]といい、近年における[7]の進展は、従来の事業領域を超えた製品やサービスの提供が求められていることを示している。

▼ それゆえ、

企業は他社と何らかの関係を結ばなければ生き残ってはいけないともいえ、企業間関係のマネジメント(系列、グループ化、アライアンスなど、企業間関係をどのようにデザインするか?)が重要となる。

【アライアンス(戦略的提携)の形態】(B)

[8]	<p>開発、製造、販売などの業務のいずれかを共同で行うこと (ex.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ライセンス：他社の有する特許・商標などの知的財産権や、知的財産にかかわる技術・ノウハウなどを使用する契約 <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> ・ クロスライセンス：特許・商標・商標を持つ企業同士が、お互いに当該権利の使用を認め合う契約 ・ 共同開発：会社間で協力して技術開発などを行うことを約束する契約
[9]	<p>何らかの業務を共同で行うとともに、協力関係を補強するため、一方が他方に出資する、あるいは互いに出資し合うこと</p> <div style="text-align: center;">  </div>
[10]	<p>複数企業が共同で出資して別会社を設立し、共同で運営にあたりその利益を共有しあうこと</p> <div style="text-align: center;">  </div>

[6] オープン・イノベーション



Henry Chesbrough

2003年に「オープン・イノベーション」という概念を提唱し、「魔の川」や「死の谷」に橋を架けた人物。イェール大学卒業後、コカ-Cola社を経て、HDD業界のベンチャー企業である770社に転職したが、そこで破壊的イノベーションによって後発者が先行者の地位を奪取する、1980年代770社のHDD業界における激動を経験したことが糧となっている。

[7] 業際化

[8] 業務提携

[9] 業務・資本提携(単に資本提携ともいう)

[10] ジョイントベンチャー(合併)

Checkmate4 国際経営

【国際化にあたっての事業展開方法】(B)

国際化戦略は、「事業展開方法」という観点から、以下の様に分類できる。

[1]:	国内から海外に完成品や半製品を移動させる方式	
[2]	[2]	商社など国内の仲介業者に委託することで、手数料を払って輸出を行う方式
[3]	[3]	商社など国内の仲介業者を利用せず、海外の代理店・流通業者や子会社・支店を通じることで、輸出を行う方式
[4]:	自社の持つ特許・商標等の知的財産権や、知的財産にかかわる技術・ノウハウを使用する権利を海外企業に与える方式	
[5]	[5]	特許・商標・商標を持つ企業同士が、お互いに当該権利の使用を認め合う契約
[6]	[6]	フランチャイザーがフランチャイジーに社名・商標・技術等の使用を認め、マーケティングや経営全般についても援助を与える契約
[7]:	海外で事業活動を行うことを目的とした対外投資を行う方式	
[8]	[8]	現地に新しく子会社・支店・工場を設立する方式 (設備や従業員の確保、チャネルの構築、顧客の獲得を一から行う)
[9]	[9]	現地企業を買収する方式 (現地企業の既存の強みを生かし事業を展開する)
[10]	[10]	現地の企業とともにジョイントベンチャーを設立し、当社と現地の企業とで当該会社を所有する方式

- [1] 輸出
- [2] 間接輸出
- [3] 直接輸出
- [4] ライセンシング(ライセンス供与,技術供与)
- [5] クロスライセンス
- [6] フランチャイズ契約
- [7] 海外直接投資(FDI/Foreign Direct Investment)
- [8] グリーンフィールド方式(投資)
- [9] M&A 方式(完全所有方式)
- [10] 合併事業方式

【多国籍企業における知識移転】(B)

多国籍企業の知識移転については、従来と近年で以下のような変遷がみられる。

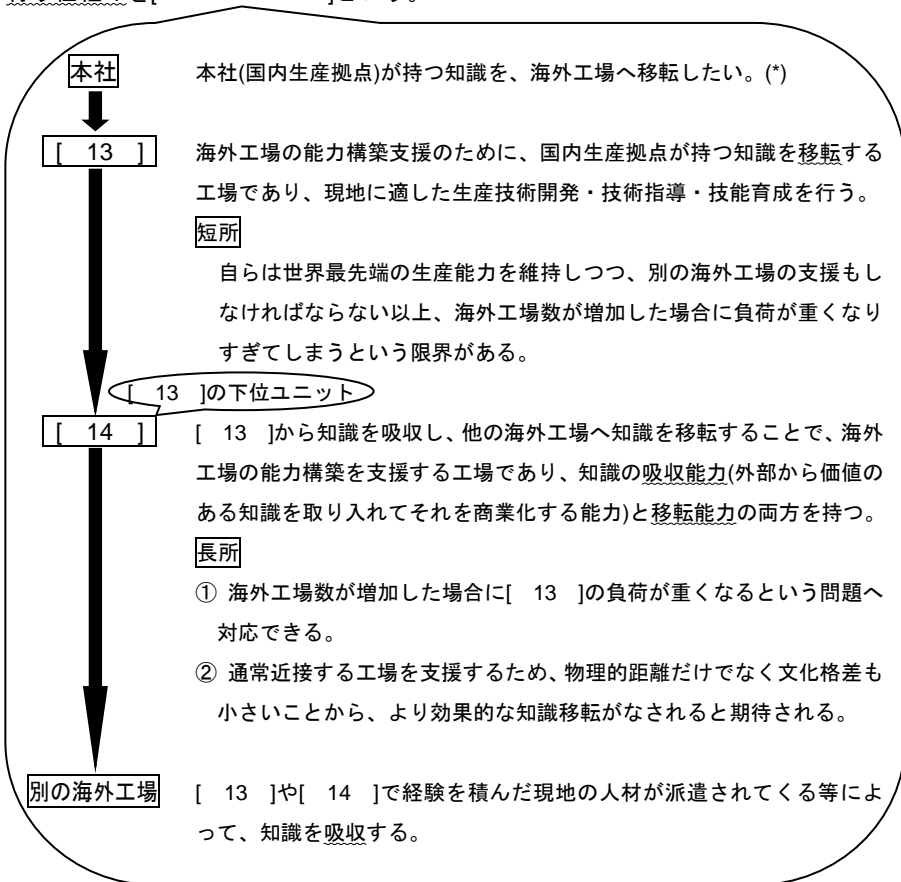
従来	近年
本社がイノベーションを生み出し、それを海外子会社へ普及させるという流れが主流だった。	海外子会社が自ら現地向けイノベーションを生み出し、それを本社や別の海外子会社に普及させるという流れが増えている。つまり近年の多国籍企業においては、本社から海外子会社へ、海外子会社から本社へ、海外子会社から別の海外子会社へという[11]への知識の流れが生じている。

[11] 双方向

▼ ここで、

日本企業は一般に、本社中心の経営姿勢(上述の従来の流れ)で海外事業の展開をしてきたとされ、その日本企業において、本社から海外子会社への効果的な知識移転を行う仕組みを[12]という。

[12] マザー工場システム



[13] マザー工場

[14] 海外準マザー工場

(*) 知識移転のしやすさに関する概念を[15]という。

[15] 粘着性

粘着性への影響要因	① 知識の性質	・ 移転が難しい ・ 移転のコストが大きい ↑ 粘着性高	・ 移転が易しい ・ 移転のコストが小さい ↑ 粘着性低
	② 知識の吸収能力	暗黙知 (∵主観的、抽象的)	形式知 (∵客観的、具体的)
		組織の吸収能力低 (∵それまでの経験少、人材が一様)	組織の吸収能力高 (∵それまでの経験多、人材が多様)

Checkmate5 イノベーション・MOT

I. イノベーション

【イノベーションを生む要因】(B)

[1]:	[2]:
新たな“技術”の誕生によりイノベーションが生まれるという見方	“市場ニーズ”を契機に技術開発がされイノベーションが生まれるという見方

これら“技術”と“市場ニーズ”が相互に刺激し合うことで、

イノベーション(*)が生まれる！

(*) 近能善範は、「新しい製品やサービス、新しい生産や流通の手段・方法、

および、それらを実現可能にする新しい[3]のうちで、

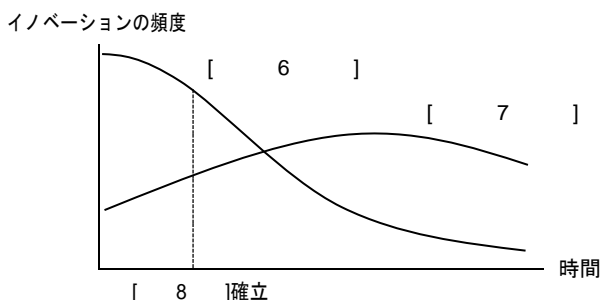
顧客にこれまでにない新しい価値をもたらして

[4]を創出するもの」と定義

【イノベーションの発生頻度】(B)

アバナシーとアッターバックによる[5]は、イノベーションを、

- [6]と、
- [7]とに大別し、両者の関係を、グラフで表した。



▼ このグラフは、

主に以下のことを示唆する。

- ① 産業の発展初期段階は競争の重点が製品機能におかれるため、[6]が中心となる。(流動期)
- ② 市場で支配的な製品概念である[8]の確立後は、[7]が中心となっていく。(移行期)
- ③ 初期段階は画期的で非連続的な[9]の割合が多いが、徐々に累積的で連続的な[10]の割合が多くなっていく。(固定期)
なお、[7]の進展に伴い生産性は極めて高くなる一方で、それまでの努力を無にする革新的なイノベーションが生まれにくくなるという状態(イノベーションと生産性との間のトレードオフ関係)のことを、[11]という。
- ④ 画期的な発明や革新的な技術的アプローチの発見等、新たなイノベーションにより[11]の状態を抜け出し、産業が再活性化し新たな生産軌道に乗ることを[12]という。

Yoshinori Konno



東京大学経済学部経営学科卒業。地方銀行勤務を経て、法政大学経営学部教授に。2006年～2008年には、東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員も兼務する。

- [1] テクノロジープッシュ・アプローチ (シーズ発想)
- [2] デマンドプル・アプローチ (ニーズ発想)
- [3] 技術
- [4] 新規需要

- [5] A-U モデル(Abernathy-Utterback model)
- [6] プロダクト・イノベーション(製品イノベーション)
- [7] プロセス・イノベーション(工程イノベーション)

William Abernathy

アメリカの産業空洞化の要因は、日本企業の台頭や労務問題ではないと初めて主張した人物。アメリカ自動車産業の実証研究を通じ、「生産性のジレンマ」の概念を提唱。アメリカの経営者は短期的利益に焦点を当て過ぎ、イノベーションや技術競争力確保を犠牲にしていると批判した。

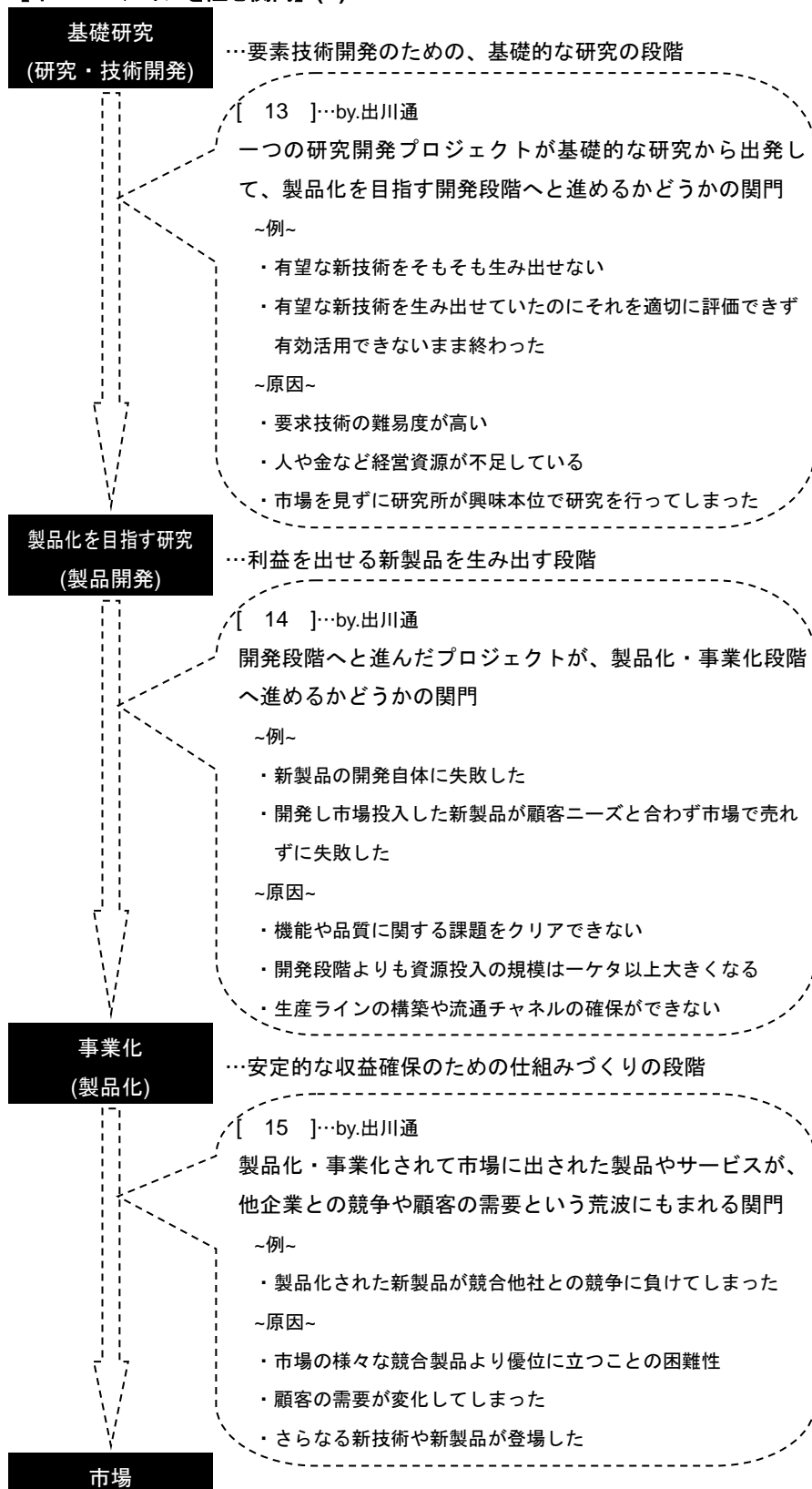


James Utterback

「私が学生だった時、直線を描くには必ず3つ以上のデータポイントが必要だと口酸っぱくいわれた。」科学的・定量的アプローチを重視する男。

- [8] ドミナント・デザイン
- [9] ラディカル・イノベーション
- [10] インクリメンタル・イノベーション
- [11] 生産性のジレンマ
- [12] 脱成熟(化)

【イノベーションを阻む関門】(B)



[13] 魔の川(Devil River)

Toru Degawa

テカ・インテグレーション代表取締役、早稲田大学客員教授併任(知的財産戦略研究所)。三井造船にて社内起業として20年以上新規事業の立ち上げへ産学連携する。現在では、MOTやイノベーションのマネジメント手法を用いて、多数の企業向けに開発・事業化のコンサルティングや研修などを行っている。

[14] 死の谷(Valley of Death)

[15] ダーウィンの海(Darwinian Sea)

なお、日本企業においては一度取り組んだ研究開発プロジェクトはできるだけ中止しないという、[16]のプロジェクトマネジメントの考え方が主流である。

[16] 少産少死

- ・欧米企業：広く研究開発プロジェクトに着手 → それを絞り込んでいく
- ・日本企業：そもそもプロジェクト着手段階で絞り込み → それを最後までやり遂げる

II. 製品アーキテクチャ

【製品設計の基本思想】(B)

いかなるコンポーネント(部品)を組みあわせて、いかなる機能を持つ製品を作り上げるかという製品設計の基本思想を、[1]という。

[1] 製品アーキテクチャ

<部品と機能の関係性による分類>

部品と機能の関係性に着目すると、[1]は下表の二つに大別でき、近年ではエレクトロニクス企業を中心に[3]が増加している。(すると、誰でも作れるから、I-phoneの製造をEMSにアウトソーシングすることにつながる！)

	[2]	[3]														
意義	<p>部品同士を微妙に擦り合わせて調整しないと製品全体の性能がでないタイプ、「一機能が多くの部品から構成される」(ex.自動車)</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>機能</th> <th>部品</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>安全性</td> <td rowspan="3">エンジン ボディ サスペンション</td> </tr> <tr> <td>速度</td> </tr> <tr> <td>乗り心地</td> </tr> </tbody> </table>	機能	部品	安全性	エンジン ボディ サスペンション	速度	乗り心地	<p>部品(モジュール)の接合部(インターフェイス)が標準化しており、一定のルールさえ守れば、多様な製品を簡単に組み立てられるタイプ、「機能と部品がほぼ一対一」(ex.パソコン、スマートフォンなど)</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>機能</th> <th>部品</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>入力</td> <td>キーボード</td> </tr> <tr> <td>表示</td> <td>ディスプレイ</td> </tr> <tr> <td>処理</td> <td>ハードディスク</td> </tr> </tbody> </table>	機能	部品	入力	キーボード	表示	ディスプレイ	処理	ハードディスク
機能	部品															
安全性	エンジン ボディ サスペンション															
速度																
乗り心地																
機能	部品															
入力	キーボード															
表示	ディスプレイ															
処理	ハードディスク															
戦略	<p>[4]を行うケースが多い ⇒ 一つの企業内で部品から製品まで一貫して生産する[4]を採用したり、長期的かつ緊密な関係にある系列の部品メーカーとの協力の下で製品生産を行う。</p>	<p>[5]を行うケースが多い ⇒ 特定の部品の開発などバリューチェーンの一部の活動のみに特化して、それ以外の活動については[5]を行う。</p>														

[2] インテグラル型(擦り合わせ型)

[3] モジュラー型(組み合わせ型)

[4] 垂直統合 [5] アウトソーシング

<部品自体の規格による分類>

部品の規格が公開されているか否かに着目すると、[1]は下表の二つに大別でき、近年ではエレクトロニクス企業を中心に[7]が増加している。

	[6]	[7]
意義	製品を構成する部品の規格が非公開であるため、部品の専用化・特許化が進んだタイプ	製品を構成する部品の規格が公開されているため、部品の汎用化が進んだタイプ
戦略	製品の内製化や、垂直統合を選択するケースが多い	部品を市場から購入して来たり、製品の加工を外注するケースが多い
長所	部品を専用化・特許化することで、差別化戦略によって競争優位に立つことができる。	多くの企業が部品レベルでの開発に携わることになるため、部品レベルでの[8]が活性化し、業界全体の進化速度を加速させる。
短所	社内の最終需要を超える量の部品を生産できない以上、生産規模が拡大されないためコスト低減が期待しにくい。	① 競合する製品の性能や品質などに差がほとんどなくなるという[9]が生じ、激しい価格競争が起こりやすい。 ② 低コスト、低価格を武器にした新興国企業の参入が活発化したりすれば、価格競争が一層激しさをまし、多くの企業が利益獲得困難になる。

[6] クローズ型

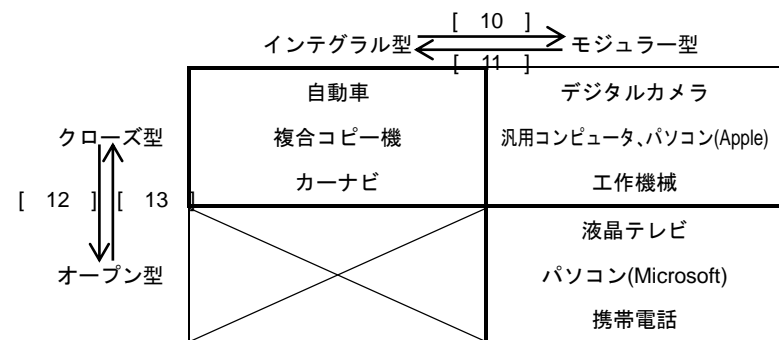
[7] オープン型

[8] イノベーション

[9] コモディティ化

<製品アーキテクチャのまとめ>

上述の分類にもとづいてマトリックスを作成すると、下図のように整理できる。



[10] モジュラー化

[11] インテグラル化

[12] オープン化

[13] クローズ化

Point①: インテグラル型はクローズ型と親和性が高く、モジュラー型はオープン型と親和性が高いのが一般的である(図の太枠部分)。

Point②: ただし、モジュラー型でもクローズ型というタイプも、例外的ではあるが存在している(図の右上部分)。

Point③: なお、インテグラル型は部品のインターフェイスが企業秘密である以上、インテグラル型でオープン型というタイプは存在しない(図の左下部分)。

Checkmate6 知識経営

【情報の資源の活用】(C)

伊丹敬之は、事業活動の中で蓄積された情報の資源(技術、ノウハウ、信用、組織文化、企業外部に蓄積されたブランドイメージ)が、次の事業展開に利用され、それが新たな情報の資源の蓄積につながり、それがさらに次の事業展開で活用されていくという循環を意味する、[1]を提唱した。

(ex.携帯電話事業・音楽事業・パソコン事業のノウハウを集集し、スマホを開発する)

▼ この、

循環を生み出すためには、現有の資源では無理があると考えられる戦略、背伸びした戦略である、[2]戦略が必要なのであり、また、循環が生み出されることによって蓄積された情報の資源を、戦略的に活用することで得られる時間軸を超えたシナジー効果を、[3]というのである。

【組織学習】(C)

アージリスは、企業は常に新しい知識を取り込むことによって学習していかなければならないが、この組織学習には以下の二つの方法があるとした。

・[4]:

組織の基本的な価値観や行動規範の変化を伴わない漸進的な学習

行動のみに焦点があてられ、目標自体には修正が加えられないため、既存の知識体系の延長線上で新しい知識が得られる学習法といえる。



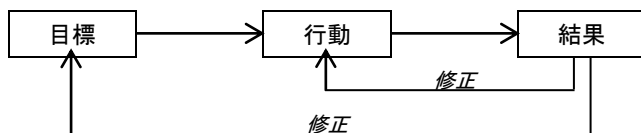
・[5]:

組織の基本的な価値観や行動規範の変化を伴う断続的な学習

行動のみではなく、目標自体にも修正が加えられるため、既存の知識の枠組みを超えた新たな行動や考え方を生み出す学習法といえる。

▼ 特に、

環境変化の激しい今日では有効な学習法であるが、このためには、一度学習した知識を意識的に忘れ、また新たに学習し直すという[6]が必要となることに留意すべきである。



Hiroyuki Itami

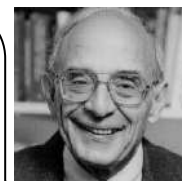
世界的な発信力を持つ一橋大学名誉教授。「プロ野球でね、打たれたそばから2軍に落としていたら、エースなんか育たない。俺はお前を信頼してるぞと、次の試合でも使うんですよ。日本の経営者に最も足りないのは、現場に任せる勇氣です。若くてもできる物にドーンと大きな仕事を任せる。経営者にその勇氣がないから、みんな同量の細切れの仕事しかしていない。これではリーダーが育ちません。」

[1] 見えざる資産のダイナミズム

[2] オーバーエクステンション

[3] ダイナミックシナジー

Chris Argyris



人が経験から学べない事に疑念を抱き、シングル・ループ、ダブル・ループ概念にいきつく。「学習は二つの状況下で起こるといえる。一つは、計画と結果が一致したとき。もう一つは、計画と結果の不一致を発見しそれを一致に変えたとき。」

[4] シングルループ学習

[5] ダブルループ学習

[6] アンラーニング

Checkmate7 マーケティング

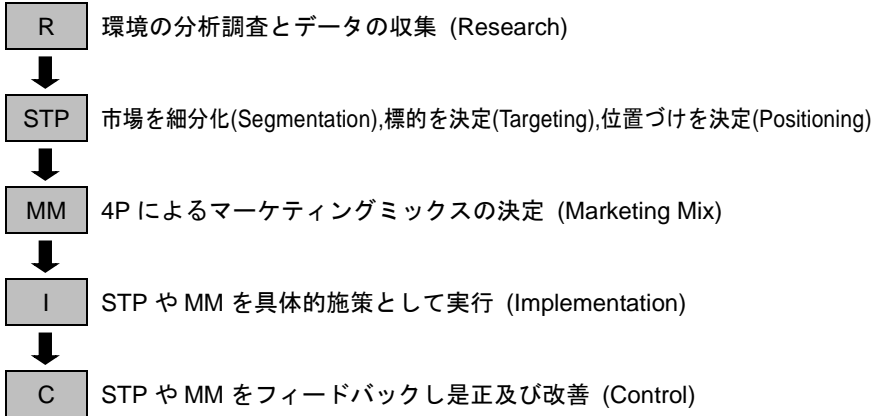
【マーケティングのプロセス】(A)

どのような便益ないし価値を欲するかは、顧客ごとに異なる。そのため、企業がマーケティングを展開するにあたっては、どのような顧客にどのような便益を適用するのかを明確に定めることが出発点となる。

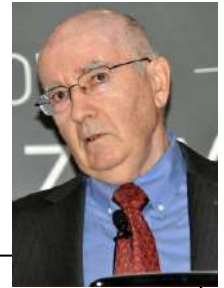
▼ ここで、

コトラーは、マーケティングのプロセスを[1]と表現した。

[1] R→STP→MM→I→C



当該プロセスの個々の内容について、以下で詳述していく。



Philip Kotler

近代マーケティングの父で、マーケティングの神様。マーケティングのSTPを提唱し、「マーケティングは生産物を処分するための技術ではなく、本物の顧客価値を生み出すための活動で顧客の生活向上を支援する」、「マーケティングの役割とは、たえず変化する人々のニーズを収益機会に転化すること」等、マーケティングについて数々の名言をばく。因みに、マーケティングの4Pを最初に提唱したのはマッカーシー(Edmund Mccarthy)という別人だが、コラーが最初に提唱したと誤解している人も多い。



Edmund Mccarthy

アメリカのマーケティング学者。8人の子持。1960年に4Pを提唱し、これが基礎的な広く採用されたマーケティングの枠組みとなった。コラーとは良き友人関係にある。教育のためのマッカーシー寄金を設立した事でも有名。

R 環境の分析調査とデータの収集 (Research)

PEST 分析 (マクロ環境分析)
 “業界を取り巻く環境”であるマクロ環境を分析する。
 ▼ 具体的には、

- ・ [2] …政治動向や法改正
- ・ [3] …景気の動向
- ・ [4] …志向や流行
- ・ [5] …技術革新

といったマクロ環境を決定する主な要因を分析し、これらの要因によって市場にどのようなトレンドが生まれ、それが自社にどのような機会や脅威をもたらすかを判断する。

↓

ファイブフォース分析 (ミクロ環境分析)
 “業界内の環境”であるミクロ環境を分析する。

- ・ 既存業者間の敵対関係
- ・ 新規参入の脅威
- ・ 代替品の脅威
- ・ 買い手(得意先)の交渉力
- ・ 売り手(仕入先)の交渉力

↓

3C 分析
 “自社の直面する外部環境”を分析する。
 ▼ 具体的には、

- ・ [6] …ニーズ
- ・ [7] …ライバルの強みや参入障壁
- ・ [8] …経営資源やブランド力

の3つのCの分析を通じて、[9](企業の成功の鍵となるもの)を明らかにし、それを戦略策定に活用していく。

↓

SWOT 分析
 外部環境に加え、“企業の内部環境”である自社能力を分析する。
 ▼ 具体的には、

自社の直面する外部環境を精査することにより環境の[10]と[11]を識別し、これに加え、自社の経営資源を精査することで自社の[12]と[13]を把握する。

	プラス要因	マイナス要因
外部環境分析	環境の[10](O)	[11](T)
内部環境分析	自社の[12](S)	[13](W)

▼ これによって、
 企業の長期的な経営戦略と経営資源の配分を、経験や勘のみによることなく合理的に決定することが可能となる。

- [2] 政治環境(Politics)
- [3] 経済環境(Economy)
- [4] 社会環境・文化環境(Society)
- [5] 技術環境(Technology)

- [6] 顧客(Customer)
- [7] 競合(Competition)
- [8] 自社(Company)
- [9] KSF(Key Success Factor/成功要因)

- [10] 機会(Opportunity) [11] 脅威(Threat)
- [12] 強み(Strength) [13] 弱み(Weakness)

↓ STP へ

↓ Rより

STP 市場を細分化(Segmentation),標的を決定(Targeting),位置づけを決定(Positioning)

STP分析

① [14]:

年齢・性別・地域など、市場を同じニーズや同様の性質を持つグループに細分化すること。

~細分化手法~

人口統計的変数の切り口	年齢・性別・家族数
社会経済的変数の切り口	所得・職業・教育水準
地理的変数の切り口	居住地・機構・人口密度
心理的変数の切り口	ライフスタイル・性格
生活行動的変数の切り口	使用経験・使用数・使用時間帯・利用店舗

↓

② [15]:

①により細分化された市場の中で、どのセグメントを標的とすることを決定すること。

~標的手法~

[16]	全てのセグメントに共通の製品を提供する
[17]	それぞれのセグメントに異なる製品を提供する
[18]	限られたセグメントだけに絞り込んで製品を適用する

↓

③ [19]:

②により標的としたセグメントにおいて、競合他社に対する自社製品の差別化のポイントを明確にすること。

~差別化手法~

競合他社の分析を行い、その製品の特徴を明らかにしたうえで、自社製品の独自の魅力を消費者にアピールする
--

[14] セグメンテーション(Segmentation)

[15] ターゲティング(Targeting)

[16] 無差別型マーケティング

[17] 差別化型マーケティング

[18] 集中型マーケティング

[19] ポジショニング(Positioning)

↓ MMへ

↓ STP より

MM

4P によるマーケティングミックスの決定(Marketing Mix)
 4P の四要素の適切な組み合わせ方やそれを決定することを、
 [20]いい、その組み合わせ方に内的かつ外的に整合性を図る
 ことを、[21]という。

4P

① [22]: 企業が提供する製品やサービスに関する諸課題の検討
 ~製品のマネジメント手法~

- (i) 製品戦略
- ↓
- (ii) 製品アイデア創出
- ↓
- (iii) 製品コンセプト開発
- ↓
- (iv) 製品設計
- ↓
- (v) 生産工程設計
- ↓
- (vi) 市場導入
- ↓
- (vii) 製品ライフ
サイクル管理

他社に先駆けて新製品開発を行い[23]を狙う戦略

もたらす要因：

- ・[24]の存在
- ・[25]が働く業界でのクリティカル・マス獲得
- ・[26]のリーダーシップをとれること
- ・いち早い顧客獲得による[27]の享受

先行企業の成功を確認してから参入し[28]を狙う戦略

もたらす要因：

- ・先行企業による様々な投資への[29]
- ・先行企業の[30]がかえって弱みとなる

製品の市場導入後も、製品ライフサイクルの変化に
 合わせ次のような対応が必要

段階	対応
導入期	プロモーションにより[31]を高め トライアル購買を促す
成長期	製品改良による[32]増強や目を引 く広告による市場シェア拡大を目指す
成熟期	自社製品の[33]を明確化し差 別化を進め市場シェア維持を図る
衰退期	全面的な[34]か撤退も視野に 入れた検討を行う

通常は成熟期に利益が最大となるから、製品寿命を
 伸ばすような努力が必要となるが、あえて製品寿命
 を計画的に短縮し、新製品に対する需要を刺激する
 マーケティング手法である[35]という手
 法もある。

- [20] マーケティングミックス
- [21] マーケティングマネジメント
- [22] Product(製品)
- [23] 先発優位性(先行者利益)
- [24] スwitchingコスト
- [25] ネットワーク外部性
- [26] 生産技術
- [27] 経験効果
- [28] 後発優位性
- [29] フリーライド(ただ乗り)
- [30] 経路依存性
- [31] 知名度
- [32] 生産力
- [33] ポジショニング
- [34] モデルチェンジ
- [35] 計画的陳腐化

p.4

MM
(続き)

② [36]: 製品の価格設定に関する諸課題の検討

~価格のマネジメント手法~

(i) 価格決定 @原価(変動費+固定費) × マークアップ率 = 価格
 価格決定の際の代表的な考慮要因二つ [37]

[38]

製品の価格が 1%変化した場合にその製品の需要量が何%変化するかを示す指標。通常、価格が上昇すると需要は減少し、計算結果がマイナスとなることから、絶対値で示される。

- ・ Ⓐ なら値上げ困難(1より大きいなら価格に対して弾力的)
- ・ ⓐ なら値上げ容易(1より小さいなら価格に対して非弾力的)

$$\therefore [38] = \left| \frac{\text{需要の変化率}}{\text{価格の変化率}} \right|$$

ex. 価格が 30%上昇した場合に需要量が 15%減少する製品の [38] は [39] となり、1より小さいから価格に対して [40] といえる。

(ii) 価格戦略 [41]:

価格を低めに設定することで早期に市場シェア拡大を狙い、規模の経済や経験効果の享受によりコスト面での優位性獲得を狙う戦略

→ 価格に敏感な顧客層をターゲット層とし、需要の価格弾力性が Ⓐ 大きい製品に有効

[42]:

価格を高めに設定することで利益をあげ、開発に要したコストを迅速に回収することを狙う戦略

→ 価格に敏感でない顧客層をターゲット層とし、需要の価格弾力性が ⓐ 小さい製品に有効

[36] Price(価格)

[37] コスト

[38] 需要の価格弾力性

[39] 絶対値で示すことに注意!

$$\therefore 0.5 = \left| \frac{\text{需要の変化率} \Delta 15\%}{\text{価格の変化率} 30\%} \right|$$

[40] 非弾力的

[41] 市場浸透価格戦略

(ペネトレーションプライス戦略)

[42] 上澄み吸収価格戦略

(スキミングプライス戦略)

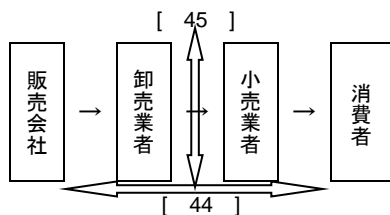
③ [43]: 流通チャンネルの設計や管理に関する諸課題の検討

~流通チャンネルのマネジメント手法~

流通チャンネル(製品を消費者の手元に届ける卸売業者や小売業者のこ)をどのように選択するかにあたっては、以下の二つを考慮する必要がある。

チャンネルの [44] : 製品が消費者に届くまでに介在する流通業者の数を少なくする or 多くする

チャンネルの [45] : 製品を多種類のチャンネルを通して販売する or 販売チャンネルを制限する



[43] Place(流通)

[44] 長さ

[45] 広さ

MM
(続き)

④ [46]: 消費者に製品購入を促す諸活動の検討

~プロモーションのマネジメント手法~

(i) [47]
プロモーションとは消費者とのコミュニケーションであり、コトラーは、その主な手法([47])として次の五つを挙げている。
[48]: 各種メディアを通して自社製品の魅力をアピールする (ex. TVCM, インターネット広告)
[49]: 販売を促進する活動 (ex. 試供品を適用するサンプリング, 雑誌や店頭で割引クーポン配布, 値引等の価格プロモーション)
[50]: 自社製品についてよく知ってもらうことで、消費者と良好な関係を築くための活動 (ex. 企業や製品を各種メディアにニュースや記事として取り上げてもらうパブリシティ)
[51]: 人を介した消費者とのコミュニケーション (ex. 販売員が行う自社製品の情報伝達や販売促進)
[52]: ターゲット顧客と直接接点を持って関係を構築していくプロモーション手法 (ex. インターネットマーケティング, ダイレクトメール)

(ii) [53]

上記五つの[47]を適切に組み合わせ、相互に連動させて展開することを[53]といい、その考慮要因には次のようなものがある。

[54] ⇐ or ⇨ [55]	
メーカーが卸売業者や小売業者へ自社製品を積極的に売り込む戦略をいう。 …流通業者を説得できるかどうかは鍵となるため、 <u>人的販売</u> の重要性が高い。	メーカーが消費者に直接働きかけ購買意欲を促す戦略をいう。 …消費者の注目を引き付けられるかどうかは鍵となるため、 <u>広告</u> の重要性が高い。

[56] ⇐ or ⇨ [57](*)	
原材料、部品、道具、機械等、製品を生産するために企業が購入する財をいう。企業向け(B to B)の財ともいえる。 …取引相手の企業を説得できるかが鍵となるため、 <u>人的販売</u> の重要性が高い。	食料品、衣料品、家電製品等、消費するために消費者が購入する財をいう。消費者向け(B to C)の財ともいえる。 …消費者に魅力を伝えることが鍵となるため、 <u>を広告</u> の重要性が高い。

(*) [57]はさらに以下の分類が可能

- ・購買習慣に基づく分類
 - [58]: すぐ行ける店舗で頻繁に購入される品
 - [59]: 購入の際に価格品質デザインを他と比較して購入する品
 - [60]: 価格以外の独特な魅力を備えている品
- ・耐久性に基づく分類
 - [61]: 1回ないし数回の使用で消費してしまう消費財
 - [62]: 度重なる使用に耐えうる消費財

[46] Promotion(プロモーション)

[47] プロモーションツール

[48] 広告

[49] セールスポモーション

[50] PR(Public Relations)

[51] 人的販売

[52] ダイレクトマーケティング

[53] プロモーションミックス

[54] プッシュ戦略 [55]プル戦略

[56] 生産財 [57] 消費財

[58] 最寄品

[59] 買回品

[60] 専門品

[61] 非耐久消費財

[62] 耐久消費財

I STP や MM を具体的施策として実行 (Implementation)

C STP や MM をフィードバックし是正及び改善 (Control)

Checkmate8 組織行動

I. 近代組織論

【バーナード理論】(C)

従来の伝統的管理論では、組織と外部環境の関係を無視して(クローズシステム)、組織内部の効率的な管理方法に着目していた。

▼ これに対して、

バーナードは、組織を、環境に対して開かれた存在すなわち[1]ととらえた点に特徴がある。

そこでは、人間を様々な欲求を持つもののその能力には一定の制約がある存在と考え、その制約を克服するために[2]を構築するとした。

[2] = [3]・[4]・[5]の三要素からなる全体

▼ これらの、

三要素を統合的に結び合わせる存在が[6]であり、これは以下の様なものである。

定義

[6] = 二人以上の人々の意識的に調整された諸活動や諸力の体系

成立するための条件

- ① [7]: メンバーが受け入れる組織全体としての目的
- ② [8]: 共通目的をメンバーに伝達し理解させる手段
- ③ [9]: 共通目的達成のため努力を提供しようとするメンバーのやる気

成立するための具体的な方策 ~管理の基本的機能~

- ① 共通目的達成のための[10]
→ 「分業による共働の仕組み」をうまく作り上げていくこと。
- ② 円滑な情報伝達のための[11]
→ 権威は発令者側にあるのではなく、受令者が受容するかどうか(*)にかかっているという考え方を、[12]という。受令者の心理の中には[13](命令を無批判的に受容する許容範囲)が存在し、この範囲は貢献意欲が強いメンバーほど広い。

- (*) 受容の条件
- (i) 伝達内容が理解可能なこと
 - (ii) 伝達内容が共通目的と矛盾しないこと
 - (iii) 伝達内容が個人動機を破壊しないこと
 - (iv) その伝達内容が実行可能なこと

- ③ メンバーの貢献意欲確保のための[14](*)提供と、それによる動機満足

- (*) 分類
- [15](賃金や労働条件など物的なもの) ⇔ [16](満足感や人間関係など心理的のもの)
 - [17](より大きな価値を与えるもの) ⇔ [18](不利益を減らすもの)

[1] オープンシステム

[2] 協働システム(協働体系)

[3][4][5] 物的要因,人的要因,社会的要因

[6] 公式組織

[7] 共通目的

[8] 情報伝達(コミュニケーション)

[9] 貢献意欲(協働意欲)

[10] 専門化の革新

[11] 権威の確立

[12] 権限受容説

[13] 無関心圏

[14] 誘因

[15] 客観的誘因 [16] 主観的誘因

[17] 積極的誘因 [18] 消極的誘因



Chester Barnard
 社長兼経営学者。1927年から約20年間、ニュージャーナル電話会社の社長を務め、社長在任中の1938年に、主著『経営者の役割』を出版。これによってティラーと並び称される経営学者としての名声を確立した。

Checkmate9 組織設計

【品質管理・開発・生産システム】(A)

日本企業の品質管理・開発・生産システムには、以下の様な特徴が見受けられる。

～品質管理に関して～

[1] : ↓ 一種	特に工場における作業効率や安全性を高めるための活動(あえてカタカナ表記をする) 長所 現場労働者中心にアイデアを出し合うことで、製造現場における無駄な作業や動作が省かれ、ひいては仕事が効率化され、過剰な在庫を抱えないようになる。
[2] : ↓	整理・整頓・清掃・清潔・躰のローマ字の頭文字をとった職場環境を改善する活動の総称 長所 仕事に必要なモノだけに絞り、仕事を行いやすくするように整理整頓をすることによって、職場の抱える問題を会計することができ、改善活動に寄与する。
[3] : ↓ 発展	製品品質やサービス品質の到達目標として、エラーやミスの発生率を100万分の3～4回に抑え込むための全社的業務改革活動 長所 製品品質やサービス品質が向上することによって、顧客を満足させ、従業員のモチベーションを高めることによって、企業全体の生産性を向上できる。
[4] : ↓ ほぼ同義	従業員自身の創意と工夫によって、エラーやミスの発生率をゼロにしようという活動 長所 製品品質やサービス品質が限りなく向上することによって、顧客を満足させ、従業員のモチベーションを高めることによって、企業全体の生産性を向上できる。
[5] : ↓ つながる	職場内に設けられた小集団(インフォーマル集団)ごとに業務の改良や改善のアイデアを出し合う活動 長所 生産活動が効率化され、特に小集団における意見交換を通じて、経営参加への意欲が高まり、構成員のモチベーション向上につながる。
[6] : ↓ 発展	トップから従業員にいたる全員が品質管理について理解し、組織的に製品の質を高めるように努力する、会社全体を巻き込んだ品質管理 長所 各部門バラバラで行動するのではなく、全部門が同じ方向を目指すことで、品質管理をより効果的に実施することが可能となる。
[7] :	TQCの会社全体での品質管理への取り組みを、経営戦略へ適用したもの 長所 国際標準化機構(ISO/International Organization for Standardization)や製造責任(PL/Product Liability)、情報技術の進展などにも対応し、企業経営全般にわたる品質改善を果たすことが可能となる。

[1] カイゼン(Kaizen)

[2] 5S(ゴエス)

[3] シックスシグマ(6σ)

[4] ゼロディフェクト(ZD)活動

[5] QC(Quality Control)サークル活動

[6] TQC(Total Quality Control/全社的品質管理)

[7] TQM(Total Quality Management/全社的品質経営)

～開発に関して～

<p>[8]:</p> <p style="text-align: center;">例 ↓</p>	<p>設計・生産技術・購買・製造・販売・経理など、関係各部門から専門家を集めるとともに、プロジェクト活動自体を統合管理する責任者(プロダクト・マネージャー)を置き、その責任者のリーダーシップのもとに展開する開発活動</p> <p>長所</p> <p>製品の企画・開発などあらゆる段階において、各部門の専門家が1つのチームとして共同で作業し英知を結集することによって、大きな成果を上げることができる。</p>	<p>[8] クロスファンクショナル(職能横断的)チーム活動</p>
<p>[9]:</p>	<p>企画・設計・生産準備といった異職種を担当者が、相互に重複して同時並行的に、製品開発を進める方法</p> <p>長所</p> <p>企画・設計・生産準備といった各ステップが、オーバーラップしながら行われるため、製品開発期間の短縮や、開発活動の潤滑化をもたらすことができる。</p>	<p>[9] コンカレントエンジニアリング(ラグビー方式)</p>
<p>[10]:</p>	<p>製品開発の段階ごとに進捗のモニタリング(デザイン・レビュー)を繰り返すマネジメント手法</p> <p>長所</p> <p>① 開発の進捗状況と照らし合わせながら各工程の期限を再検討したり、タスク内容を調整したりできるため、プロジェクトを着実に実現する手助けとなる。</p> <p>② 全体の進捗状況や問題点が客観的に明らかになるため、プロジェクトのことを詳しく把握していないプロジェクト外のメンバーに開発内容の説明を行いやすくなる。</p>	<p>[10] マイルストーン管理</p>
<p>[11]:</p>	<p>競合他社の製品を分解・分析して、その機能性や構造を探り、かつ当該製品ないし部品の製造プロセスを推定することで、それらの長所や短所を詳細に把握することをもって、自社製品の原価削減方法を見出す技法</p> <p>長所</p> <p>使用材料・形状・構造・加工方法・組立時間・製造原価などを究明し、これらの最善のものを自社製品に採り入れることができる。</p>	<p>[11] テアダウン (製品分解分析/リバースエンジニアリング)</p>
<p>[12]:</p>	<p>サプライヤー(部品製造業者)が開発初期段階から参加してアSEMBラー(完成品メーカー)の新製品に適するように部品開発を行うこと</p> <p>長所</p> <p>合理的な設計開発(製品性能の向上)と、より大きな原価低減効果が期待できる。</p>	<p>[12] デザイン・イン</p>
<p>[13]:</p>	<p>買い手企業が複数のサプライヤーに同一ないし類似した部品の発注を行う方法</p> <p>長所</p> <p>① 万一の時のトラブルや欠品を防ぐことでリスクを最小限に抑えることができる。</p> <p>② 馴れ合い状態が生まれる可能性を排除しサプライヤー相互間の積極的な相互研鑽が期待できる。</p>	<p>[13] 見える手(複社発注方式)</p>

～生産方式に関して～

[14]:	自動車業界で、部品供給メーカーと自動車メーカーからなる分業の仕組みをあらゆる企業間関係 長所 「品質(Quality)」「コスト(Cost)」「納期(Delivery)」「生産管理のQCD)の改善・向上について大きな貢献があり、特に日本自動車メーカーの国際競争力強化の源泉となる。	[14] サプライヤーシステム
[15]:	ジェネラリスト(多能工)である少人数の従業員により構成されたチーム型の作業組織 長所 ① チームを構成するメンバーが、自分の貢献すべき内容を把握することで、責任感を感じ、生産性が向上する。 ② 一種のプロジェクトチームといえ、職能別組織の補完として用いられることができる。	[15] チーム型作業組織(チーム生産方式)
[16]: 適用	標準作業をマニュアル化(作業標準化)して、それを各工程に掲示することにより、製造現場における問題を見えるようにすること 長所 問題の早期発見と解決・再発防止を促すとともに、情報を公開することで自律的改善を活発化させることができる。	[16] 見える化
[17]	生産ラインにおいてトラブルや異常が発生した際、現場の作業員の判断でラインを止められるボタンを機能させる仕組みなし、その表示灯 長所 問題をタイムリーに発見できる上に、ラインの全員で解決・再発防止など、改善を目指すことができる。	[17] アンドン
[18]: 発展	必要な時に必要なものを必要な量だけ生産する方式(次工程が前工程に指示をおこなう) 長所 ① 在庫を少なくすることで、在庫管理コストを削減できる。 ② 必要な量のみを供給するシステムであるため、市場のニーズに柔軟に対応することができる。	[18] ジャストインタイム(JIT)生産方式/かんぱん方式
[19]:	かんぱん方式のような製造工程のみにとどまらず、製品設計・資材調達・部品製造・組立・検査・包装・出荷・販売といった一連のプロセスすべてを、必要最小限の生産資源で実行しようとする方式 長所 ① 完全に実施できれば、余分な在庫を持つ必要がなく、最小限の資金で生産活動が可能となる。 ② ボトルネックとなるプロセスを監視・改善することにより生産性の向上が可能となる。	[19] リーン生産方式
[20]:	必要な部品や工具を U 字型に配置したセルと呼ばれる作業台を利用して、一人～数人の作業員が部品の取付・加工・組立・検査までの全工程を担当する(つまり多能工)生産方式 長所 ① 部品や工具の入れ替えやセルでの作業員の順序を変えるだけで、生産品目を容易に変更できるため、多品種少量生産に適している。 ② セル内人数増減やセル数増減によって、生産量の調整がしやすい。	[20] セル生産方式
[21]:	システムの目的達成を阻害する制約条件(ボトルネック)を見つけ、それに合わせシステムを組みなおすこと 長所 ボトルネックを特定しそれを改善することで、全体最適化を図りつつ、生産性を向上できる。	[21] TOC(Theory of Constraints/制約条件の理論)

Checkmate10 CSR

【CSR の定義】(C)

～谷本寛治「CSR 経営」による定義～

企業活動のプロセスに社会的公平性、倫理性、環境、人権への配慮を組み込み、ステークホルダーに対し“[1]”(特定の現象や結果を招いた意思決定について合理的に行う“説明責任”)を果たすとともに、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと

【CSR vs. 社会的責任】(C)

CSR は、直訳すれば「企業の社会的責任」であるが、従来の企業の社会的責任よりも幅広い内容を包含した概念を示すという意味で、それとは区別して CSR と呼ばれている。

社会的責任	対従業員：雇用維持 対地域：公害問題への対処 対株主・対取引先・対消費者：経済的責任
-------	--

↓

CSR	対全ステークホルダー(従業員&地域&株主&取引先&消費者&地球環境&政府&NPO(非営利団体))： 社会全体の[2]な発展に対する責任
-----	--

経済面(=財務面)・社会面・環境面という三つの側面から企業を総合的に評価する概念を、[3]という。
(by.エルキンソン)

環境負荷の削減を通じ企業及び社会の持続可能な発展を実現しようとする経営手法を、[4]という。(ex.[5](廃棄物ゼロを目指す)、[6](環境負荷のより小さいものを優先的に購入))
これによって、将来世代の利益を損なわずに [7]を確保し将来にわたり発展していくことを目指すことができる。

【CSR とダイバーシティ】(C)

環境の多様性や不確実性に適応するには、それに匹敵する多様性を組織が確保していなければならないが、あくまでもその多様性は最小限に抑えなければならないと捉える。これを[8]の原則という。

▼ これに対して、

組織内の多様性や異質性を戦略的に活かすことで、[9]を新たな価値創造に結びつけ、組織のパフォーマンスの最大化を目指す経営スタイルである、ダイバーシティ・マネジメントが、近年みられるようになってきた。特に、多様なメンバー一人一人が尊重され、対等に関わり合い、組織全体が一体化している状態を、[10]という。

Kanji Tanimoto

大阪市立大学卒。一橋大学大学院商学研究所教授を経て、現在は早稲田大学商学部教授。「日本の社会的起業家の始まりは、“地域の変わり者”。社会的起業家が引いた社会変革の引き金を、どのように社会全体へ広げていくのか。問われているのは、市民一人一人の意識なんです。」

[1] アカウンタビリティ



[2] 持続可能

John Elkington

アメリカの環境コンサルティング会社 Sustain Ability 社を設立した人物



[3] トリプルボトムライン

[4] 環境経営

[5] ゼロエミッション

[6] グリーン調達

[7] 持続可能性(サステナビリティ)

[8] 最小有効多様性

[9] 生産的コンフリクト

[10] ダイバーシティ&インクルージョン
(Diversity & Inclusion)