

「経営戦略のポイント」

1. 経営戦略の概念と内容

○定義 「経営組織活動の長期的な基本設計図を（競争相手を構想し）市場環境との関わり方を中心に描いた構想」

○戦略の特徴を示す6つのキーワード

「(製品)市場環境」「競争」「長期」「基本(経営理念と事業計画の橋渡し)」「組織」「構想(意思)」

○基本戦略の構成要素

(1) 企業のあるべき姿の基本コンセプト

(2) (1)を具体的に構成する3つの要素

(a) 製品・市場ポートフォリオ(組合せ)

(b) ロジスティック(開発・生産・流通の体制)活動分野

(c) 経営資源ポートフォリオ

ロジスティックはバリュー(ビジネス)チェーンと言い換えても良い。ここではロジスティックを使う。

2. 企業ドメインとは

企業ドメインとは、企業が事業活動を行う領域の決定。
企業ドメインを決めるとき最も大切なのは企業のアイデンティティ（基本的性格）である。

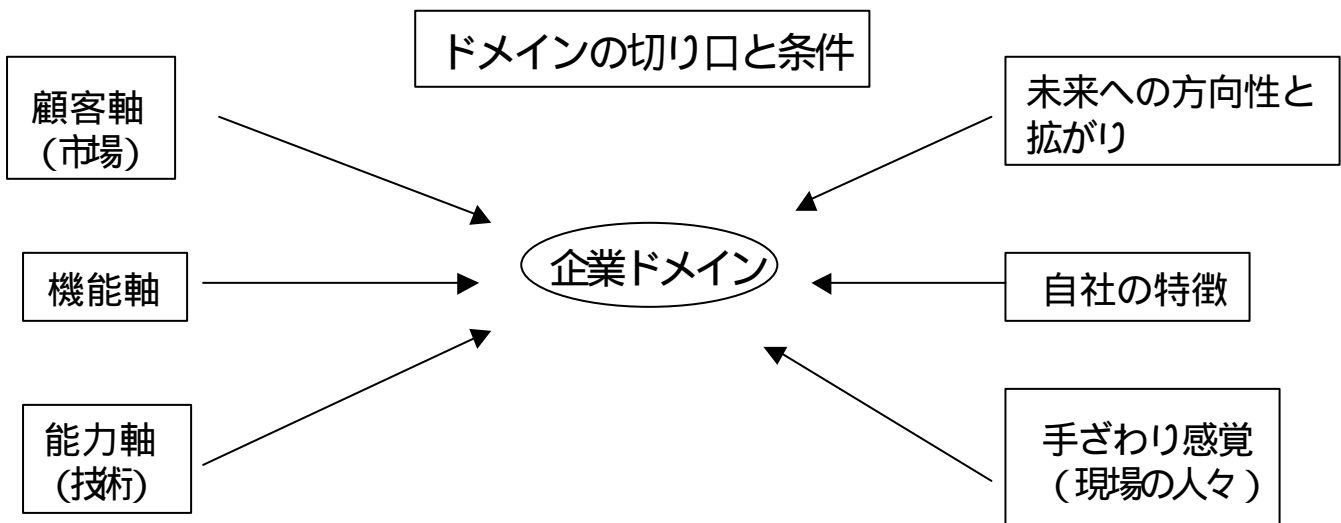
多角化していく企業はいつその事業分野が拡散し、それを貫く一本の横糸とでもいふべきものが希薄になる危険がある。その一本の横糸としての性格規定が、企業のドメインである。

ドメイン設定の意義

焦点が限定される。限定されなければ、糸の切れたタコのように空をさまようことになる。

ドメインを限定することによって、どんな経営資源の蓄積が必要か、鍵となる経営資源が何かが明らかになる。

企業全体としての一体感をつくる（アイデンティティ）。特に多角化の進んでいる企業は必要。



基本戦略の内容

(a)製品・市場ポートフォリオ

どんな製品分野、どんな市場分野を自社の活動対象にするか。またその組合せ（多角化はこの例）。経営戦略の中核的な内容。

(b)ロジスティック

製品開発、生産、流通の中で、自社が担当する分野の決定。開発を主たる業務とし、生産は下請け、商社というようなファブレス企業、またすべて一貫体制をとる企業戦略もある。

(c)経営資源ポートフォリオ

事業活動に必要なさまざまな資源や能力をどのような組合せで自社内に持つか、どのような方向で蓄積していくか。

企業ドメインの内容

	範 囲		強調の濃淡	
	当面の 状態	変化の 方向	当面の 状態	変化の 方向
(a)製品・市場ポートフォリオ				
(b)ロジスティック活動分野				
(c)経営資源ポートフォリオ				

■ 3. 製品・市場ポートフォリオとは

- 事業分野ポートフォリオ
- 一つの事業分野中の製品・市場ポートフォリオ
 - …かなり細分化されたレベルでの「産業」の概念に同じ。
 - …一事業分野の中にもさらに製品分野、市場分野がある。表「企業ドメインの内容」の範囲や強度の濃淡の段階方針を決定する。
- 製品と市場の定義
 - 定義の問題「提供している製品の本質は何か」「誰が客か」、分類の軸「何が製品分類の市場分類の基準か」
 - 企業自らの事業の本質を分析したオリジナルな考えを示す必要がある。
- ポートフォリオで考える
 - 個々の製品・市場分野を単独に評価するのではなく、両者を複合化した全体的視点、すなわちポートフォリオ的視点から意思決定する。
 - ポートフォリオの妙、バランス効果（個々の要素のいずれかが欠けた場合、他の要素のパフォーマンスに影響）、シナジー効果（相乗効果で新しい要素を付け加えることで、さらに大きな効果が期待できる）。

■ 3. ロジスティックとは

- ロジスティック・・・製品開発、原材料の確保、部品の生産、製品の
(川の流れの全体) 生産、流通のプロセス、アフターサービス
- 自社が担当する活動分野を決定することの重要性
 - 企業の環境適応能力、競争力の形成
 - 付加価値の安定的確保
- 製品・市場ポートフォリオは川の流れ(ロジスティック)の終着点を製品群と顧客群の網の目で決めること。
- 垂直的統合・・・ロジスティックの中で、自ら担当する活動分野を従来より長くしていく決定。直販化、部品の内製化、原材料への遡及。
- アウト・ソーシング・・・自社のコア・コンピュタンスを中心に企業活動を行い、それ以外は出来るだけ外注に出してしまう。(コンピューター・ソフト開発を中心に発展)
- 「自ら行うこと」のメリット
 - ・付加価値の取り込み
 - ・ロジスティックの流れ全体の安定性の確保
 - ・経営資源の蓄積
- 「自ら行うこと」のデメリット
 - ・力を分散してしまう、得意なものに集中する
 - ・外部資源利用の機会を失う
 - ・不効率なものの利用

■ 4. 経営資源ポートフォリオ

- 経営資源ポートフォリオの決定の中核は「蓄積」（「配分ではない」）。
- 経営資源とはヒト、モノ、カネ、情報
- 経営資源の蓄積はどうすればよいか（そのために必要な分類、属性、タイプ分け）。
- 「物理的に不可欠なもの」。「うまく活動するのに必要なもの」。「固定性の強い」。「可変的な資源」。
- 基本戦略としての「経営資源の蓄積」の対象に取り上げるべき経営資源は and である。

■ 経営資源マトリックス

形態 機能	ヒ ト	モ ノ	カ ネ	情 報
開 発				
購 買				
生 産				
マーケティング				
販 売				
財 務				
総合管理				
企業全体				

■ 5 . 競争の意味

■ 「非競争への戦略」

- 競争を緩やかな状況にする。
- 市場のすき間（セグメンテーション化する）を見つける。
- 差別化する。
- ……独占化の方向。法・習慣的な制度（による参入障壁）、技術（特許）、初期投資の巨大化、カルテル・談合。
- ……まだ誰も参入していない市場への一番乗りをする。小さなすき間が大きな市場創造へ。小さな実験をステップバイステップで繰り返し、その積み重ね。
- ……商品の差別化からビジネス・システムの差別化
- （トヨタ、ソニー、資生堂、IBMなど）
- 構想要素としての経営資源
- ビジネス・システム
- 経営資源を利用し、蓄積するための仕組み

6. 経営資源の(特性)分類軸

■ A: 汎用性、特性

- 汎用性の程度(資金、土地、の設備) 量
- 固定(特性)性の程度(情報、ノウハウ、イメージ、ブランド) 質

■ B: 可変性、固定性

- 固定性、資源の量を増減させるのに時間とコストがかかる。外部からの調達が難しい。
- 可変性、資源の量を増減させるのに時間とコストが比較的にかからない。外部からの調達が比較的容易。

