

ビジネス入門
第7回:10月17日
経営戦略と競争環境分析

工学系研究科

技術経営戦略学専攻教授

工学部システム創成学科C(知能社会システム)

元橋一之

<http://www.mo.t.u-tokyo.ac.jp>

ビジネス入門のゴール： 企業価値とは何か？それを高めるため にはどうしたらいいか？

- 日本のIT企業は企業価値が低い
 - 売上高利益率が低い
 - なぜか？IBM、Google、Microsoftなどとの違いは何か？
- 企業価値を高めるためには？
 - 企業の仕組みについて理解する
 - 企業価値とは何か？
 - 企業価値を高めるためには？
 - 経営戦略
 - 技術経営マネジメント
 - グローバル戦略

経営戦略とは

- 企業価値を高めるための企業活動全体に関する方向性
 - 戦略: もともと軍事用語(孫子の「兵法」に遡る)
 - MOSTの一部
 - Mission: 基本理念、信条(「ソニーは開拓者である」)
 - Objective: 理念をより詳細化したもの
 - Strategy: 戦略、上記実現のための企業経営方針
 - Tactics: 戦術、戦略を実現するための方法論
- 敵を知って己を知れば百戦危うからず
 - 「外部競争環境」と「内部競争力分析」
 - 経営の3C: Competitor, Customer, Company

経営戦略のポイント

- 会社全体としての中長期的な方向性(3年～5年)
- 3C(自社の強み、競合他社、顧客)の将来的な分析ができているか？その前に業界構造の変化を予測し、取り入れられているか？
- 論理的に整合的か？戦略にストーリーがあるか？(リーダーシップとは？)

経営戦略分析のツール



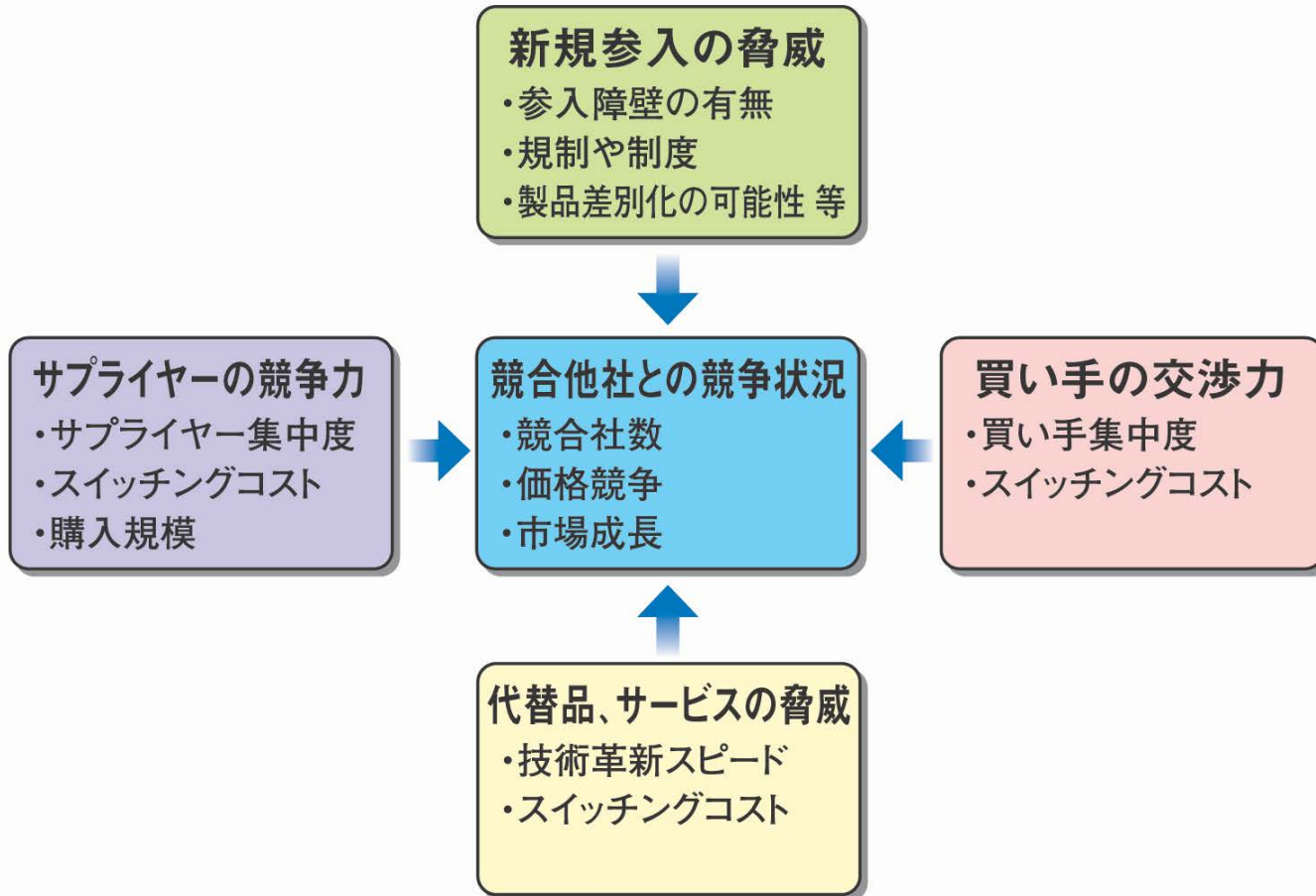
外部環境を重視:ポーターの5フォースモデル(ポジショニング)

内部競争力を重視:RBV(Resource Based View)

V(Value), R(Rarity), I(Imitability), O(Organization)

外部競争分析-1

(ポーターの5フォースモデル)



どこの企業のことでしょう？

新規参入の脅威

新規参入を拒む障壁や規制はそれほどない。
ファッション性からすれば製品の差別化は難しい。
しかしユニクロの低価格、高品質を実現できる新規企業の登場は考えにくい。

サプライヤーの競争力

SPA業態

＝製造から販売までをすべて自社で行う。(ただし
主な世界のライバル社も同様) 素材提供メーカーも存在。

競合他社との競争状況

売上高は日本1位。世界でも5位。
成長過程、ファッション性やコーディネート重視
志向の点で、H&M,ZARAとの競争か。

買い手の交渉力

スイッチングコストは小さい。

目玉商品によるユニクロのブランド力→買い手集中度の向上。

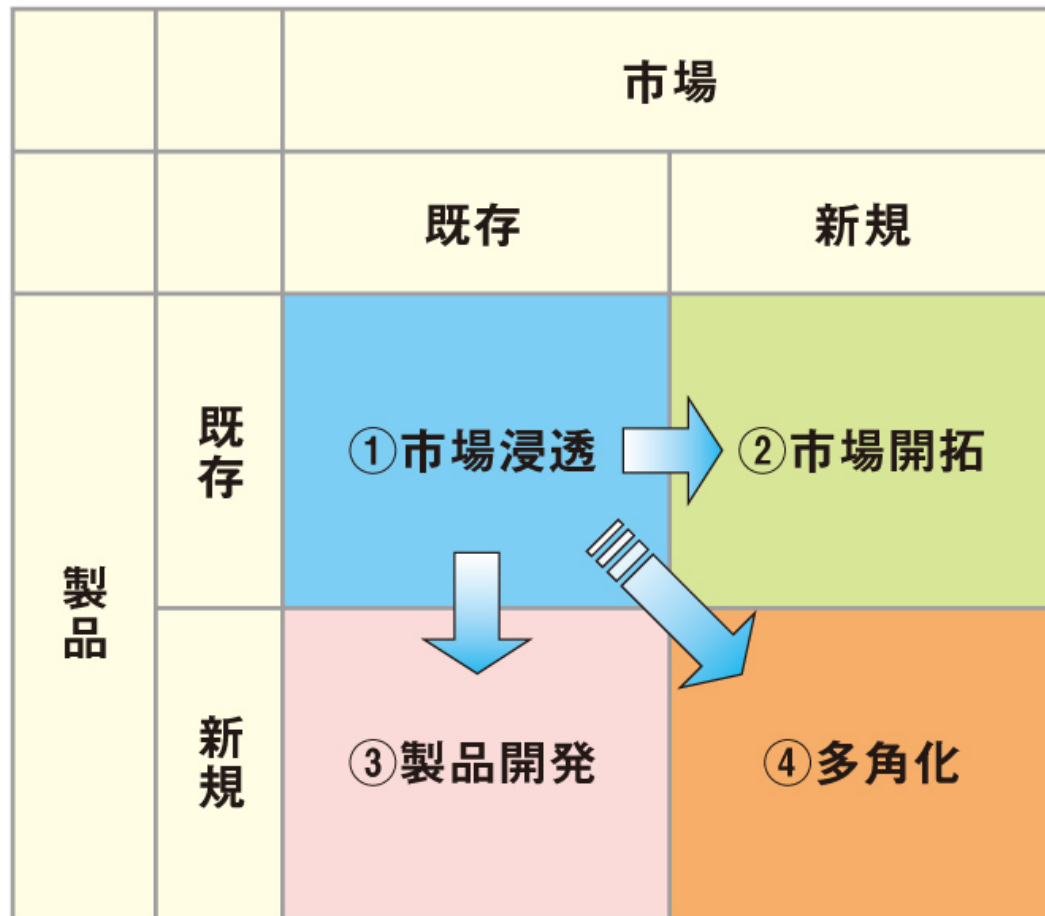
代替品、サービスの脅威

衣料業界

→技術革新が与える影響は大きい。

ポーターの5フォースモデルの限界は？

次のどの戦略が最も成功可能性が高いか？



内部競争力分析: Capability理論

- Resource Based View
 - 企業における経営資源(人財、技術、サプライヤーとの関係、企業文化)に着目
 - 「希少」でかつ「模倣困難」な技術をいかに有しているか?
- コアコンピテンス経営 (Pamel & Praharad)
 - キヤノンの事例
- Dynamic Capability (Helfat, Teece)
 - 業界構造の変化に対応できるか?

ユニクロの経営資源は？

V: 経済価値(Value)に関する問い

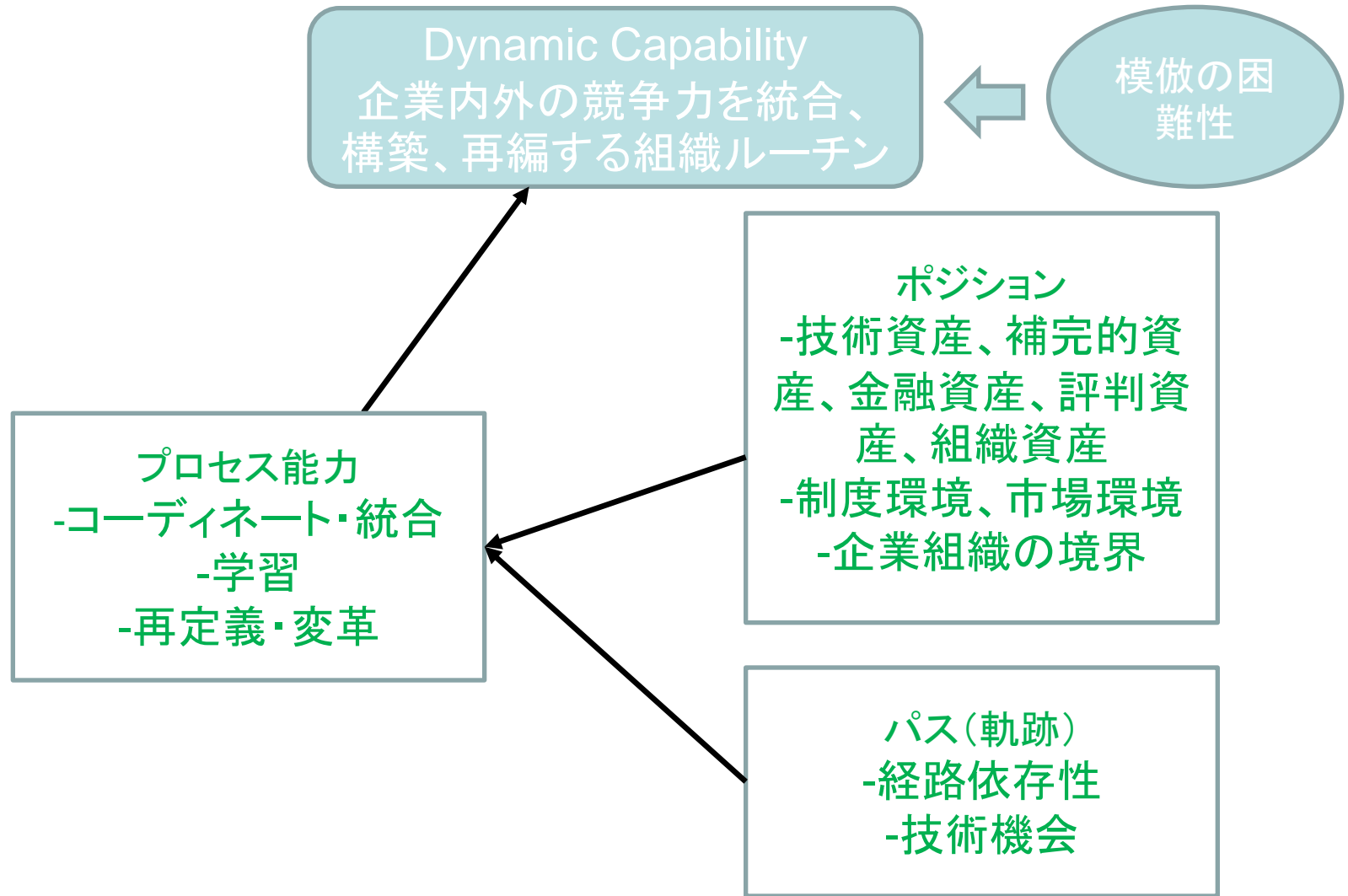
R: 希少性(Rarity)に関する問い

I: 模倣困難性(Inimitability)に関する問い

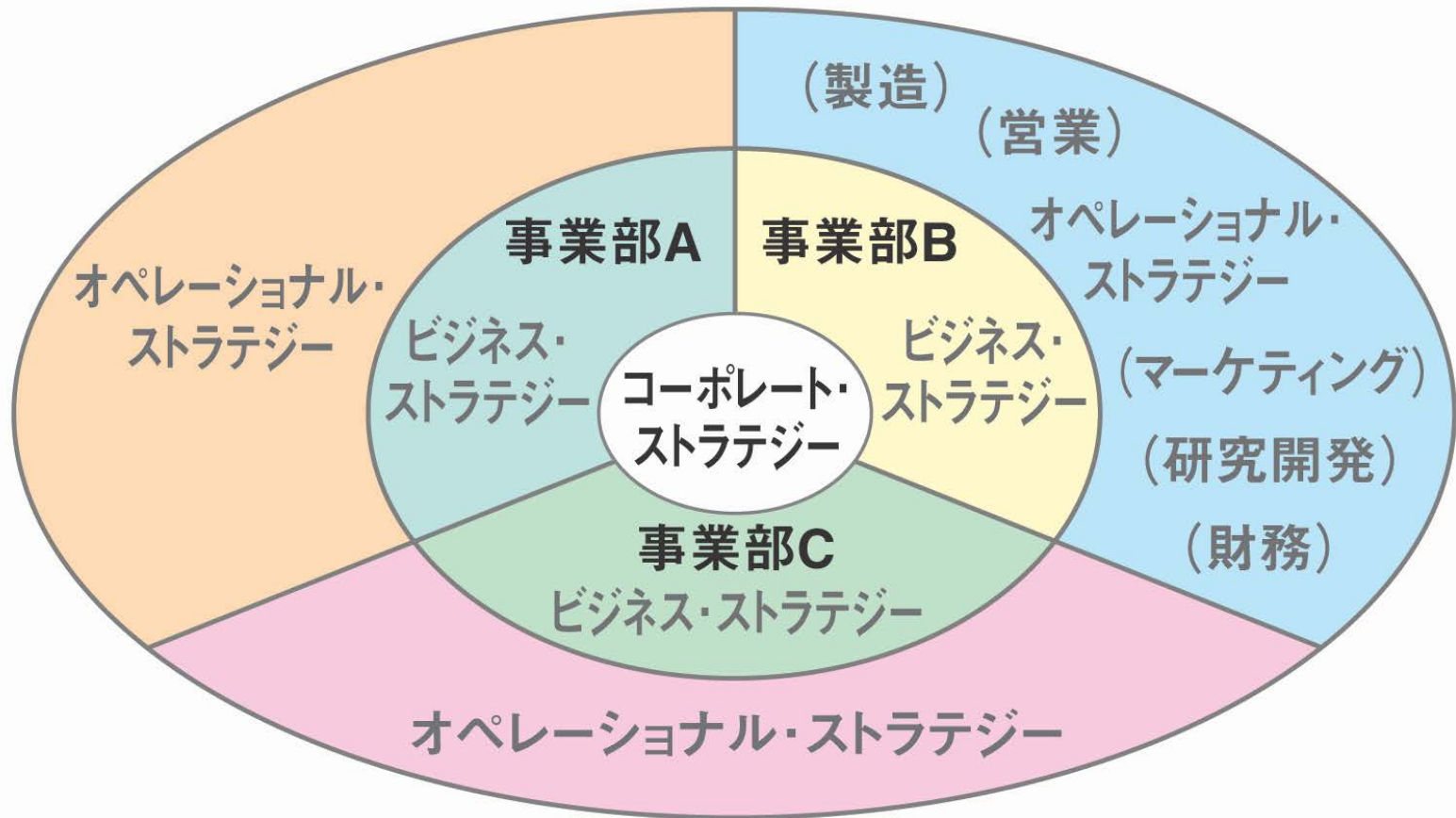
O: 組織(Organization)に関する問い

| Value | Rarity | Inimitability | |
|--------------|--------|---------------|-----|
| × | × | × | → ? |
| ○ | × | × | → ? |
| ○ | ○ | × | → ? |
| ○ | ○ | ○ | → ? |
| Organization | | | |

Dynamic Capability (Teece et. al, 1997)

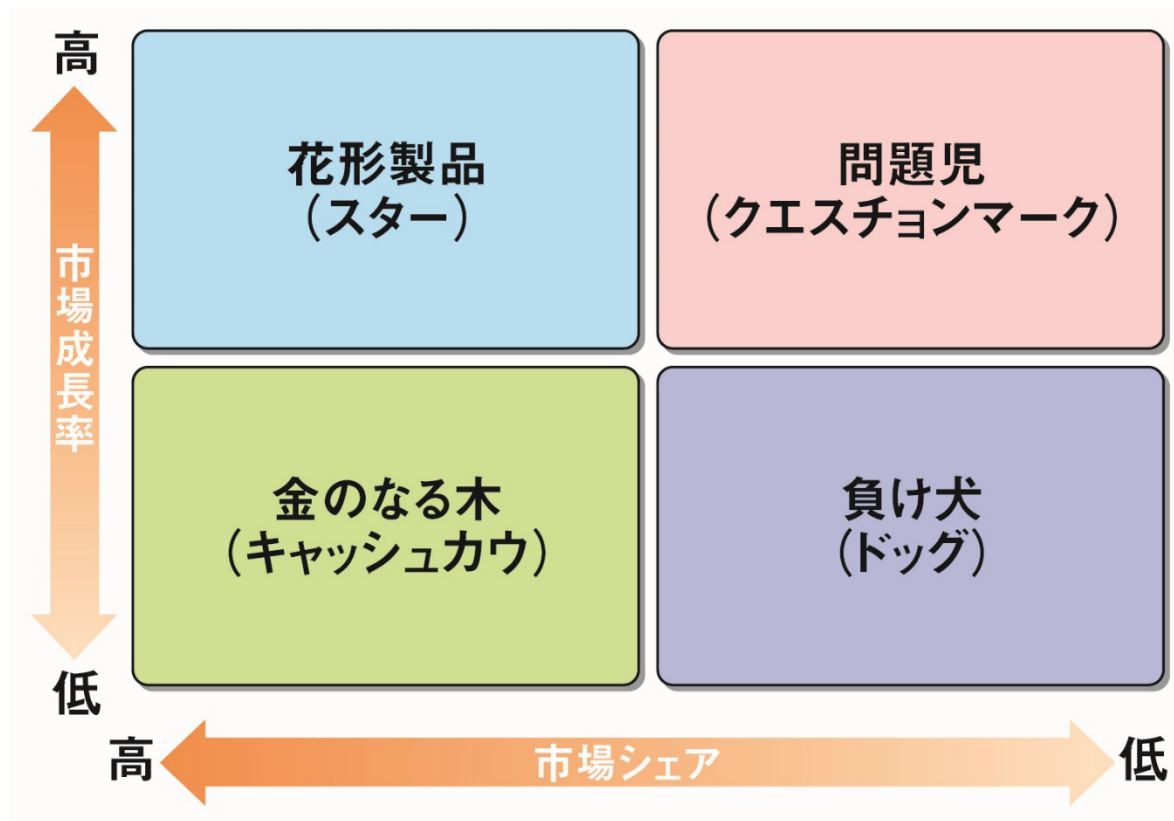


経営戦略の階層構造 (多角化企業、多角化企業グループ)



事業ポートフォリオ分析

BCのGSM (Growth Share Matrix)



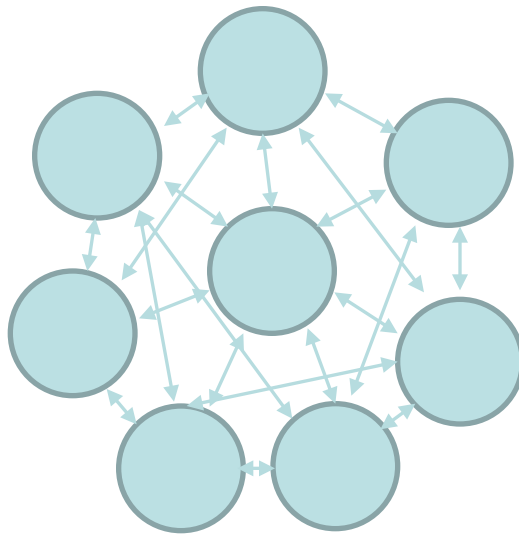
サイエンス経済時代の技術の収益化

$$\text{企業の利益} = (P - MC) * Q - F$$

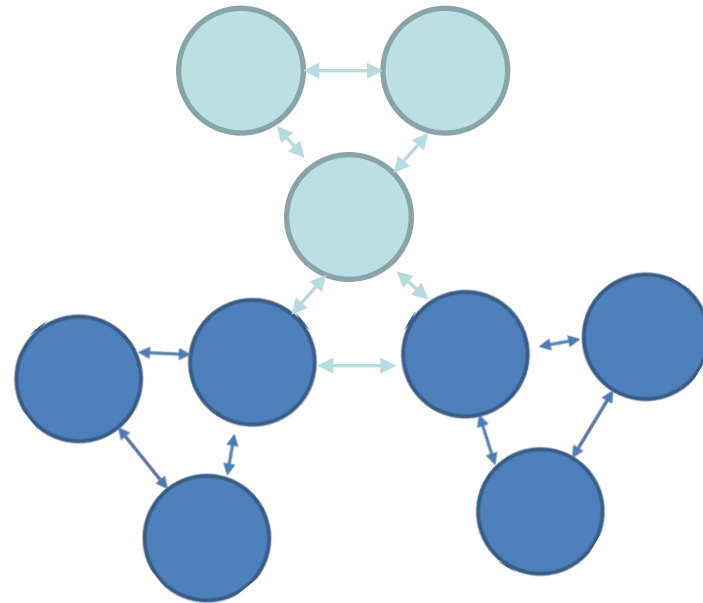
- 技術革新の進展→技術による差別化度合(P)が低減(イノベーターのディレンマ): P↓
- 新興国市場(Good Enough Market): P↓
- 新興国企業の台頭、競争激化: P↑

- 製品モジュラー化→バリューチェーンの分解→専門サービス企業の台頭(垂直的統合→水平分業)による F↓
- イノベーションエコシステム(企業を超えたオーケストレーション戦略)の必要性 F↑

製品アーキテクチャー(設計思想) による分類

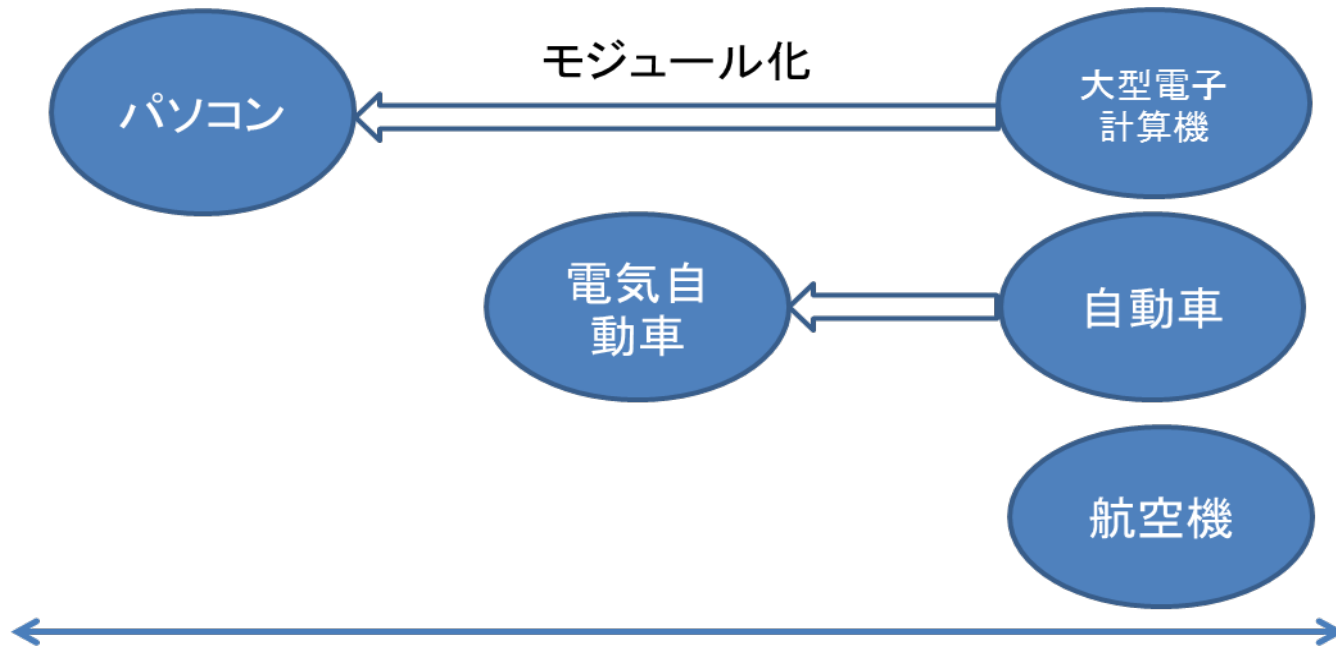


(統合型)
Integrated architecture



(モジュラー型)
Modular architecture

アーキテクチャーと製品特性



| モジュール | 製品アーキテクチャー | インテグラル |
|-------|-------------|--------|
| 低 | 機能・品質・価格 | 高 |
| 早い | イノベーションスピード | 遅い |

模倣されやすい、参入障壁小 ←

ミニケース: IBM

- International Business Machine: 事務機器メーカーとして発足(1914年設立、1924年にIBMに)
- 1950～1970年: メインフレーム時代の独占企業、サイエンス分野においても世界をリード
- 1980年代: コンピュータのダウンサイジングの影響を受け業績悪化
- 1990年代: ガースナー改革(『巨象も踊る』)
- 2000年代: オープンイノベーション: パルミサーノ会長CEO
- 2012年1月1日～ロメッティCEO

IBMの戦略の軌跡

