

ビジネス入門

第7回:10月16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
 - グローバル戦略
 - マーケティング
 - 技術経営マネジメント

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



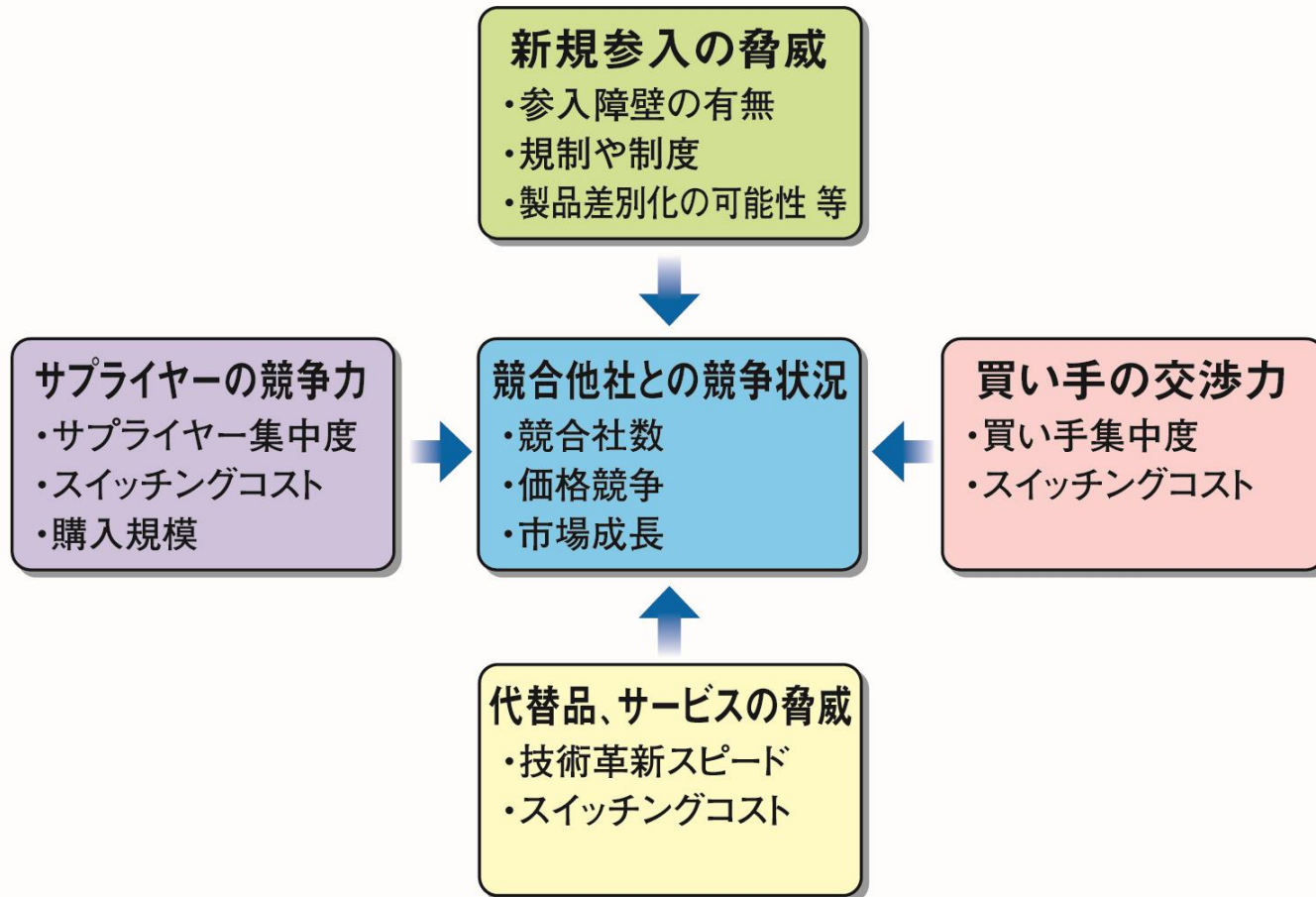
外部環境を重視:ポーターの5フォースモデル(ポジショニング)

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。

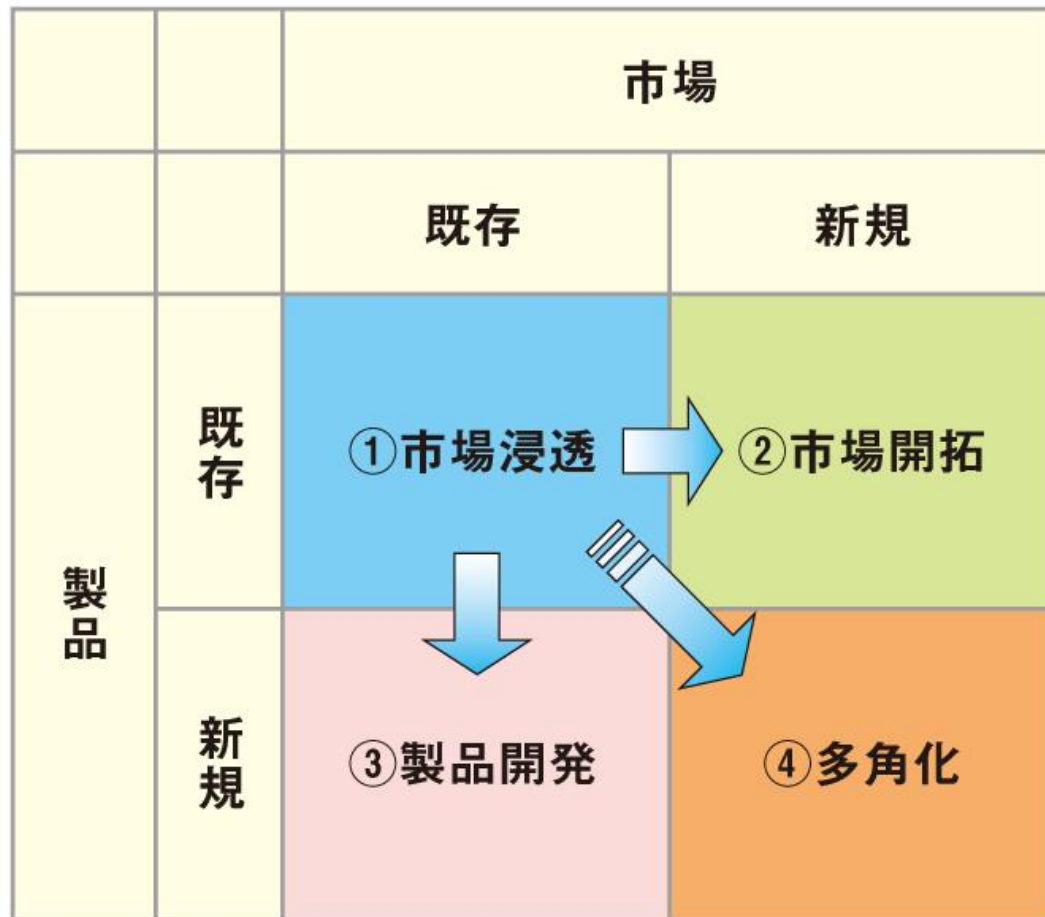
代替品、サービスの脅威

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		

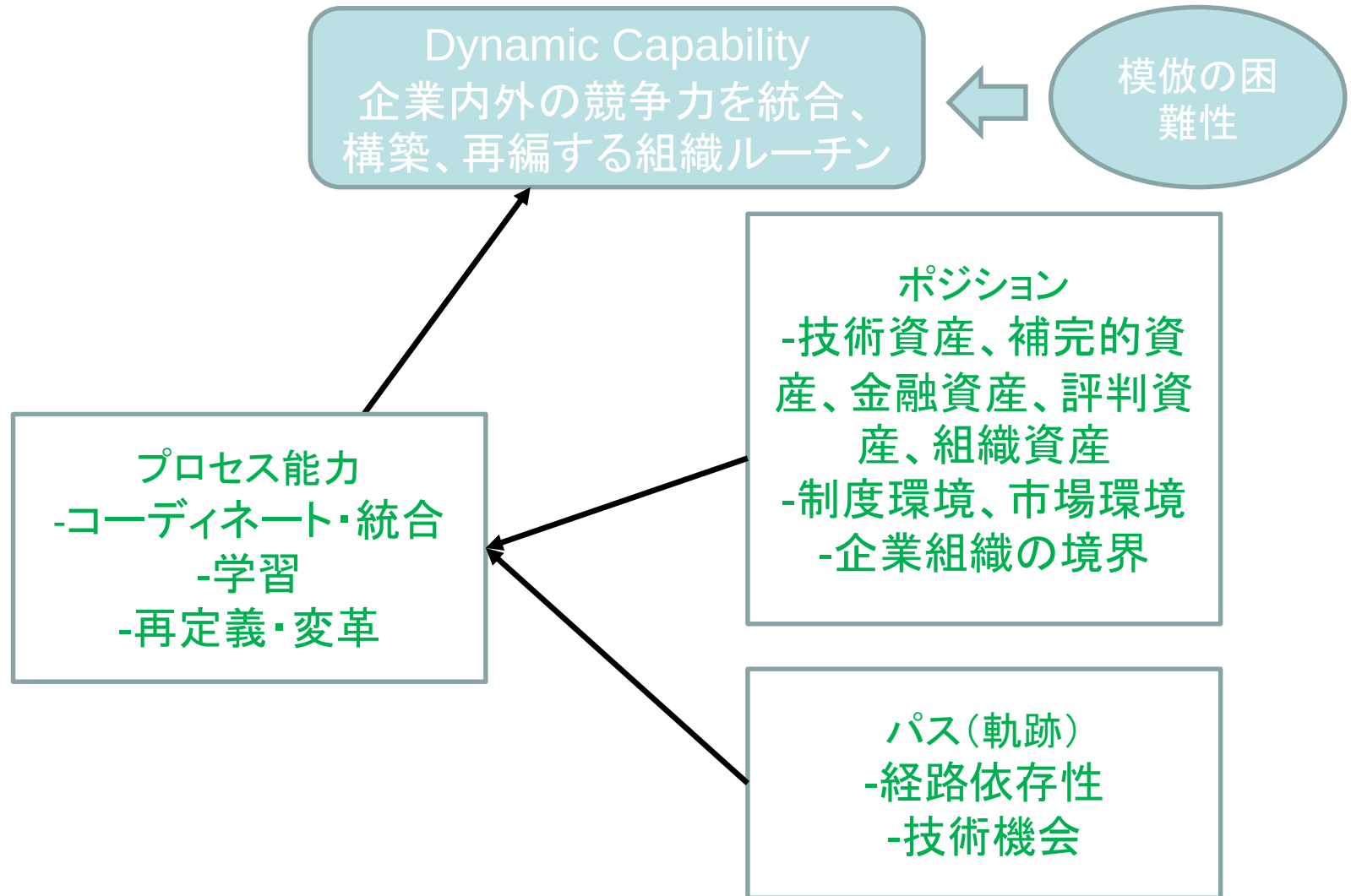
→ ?

→ ?

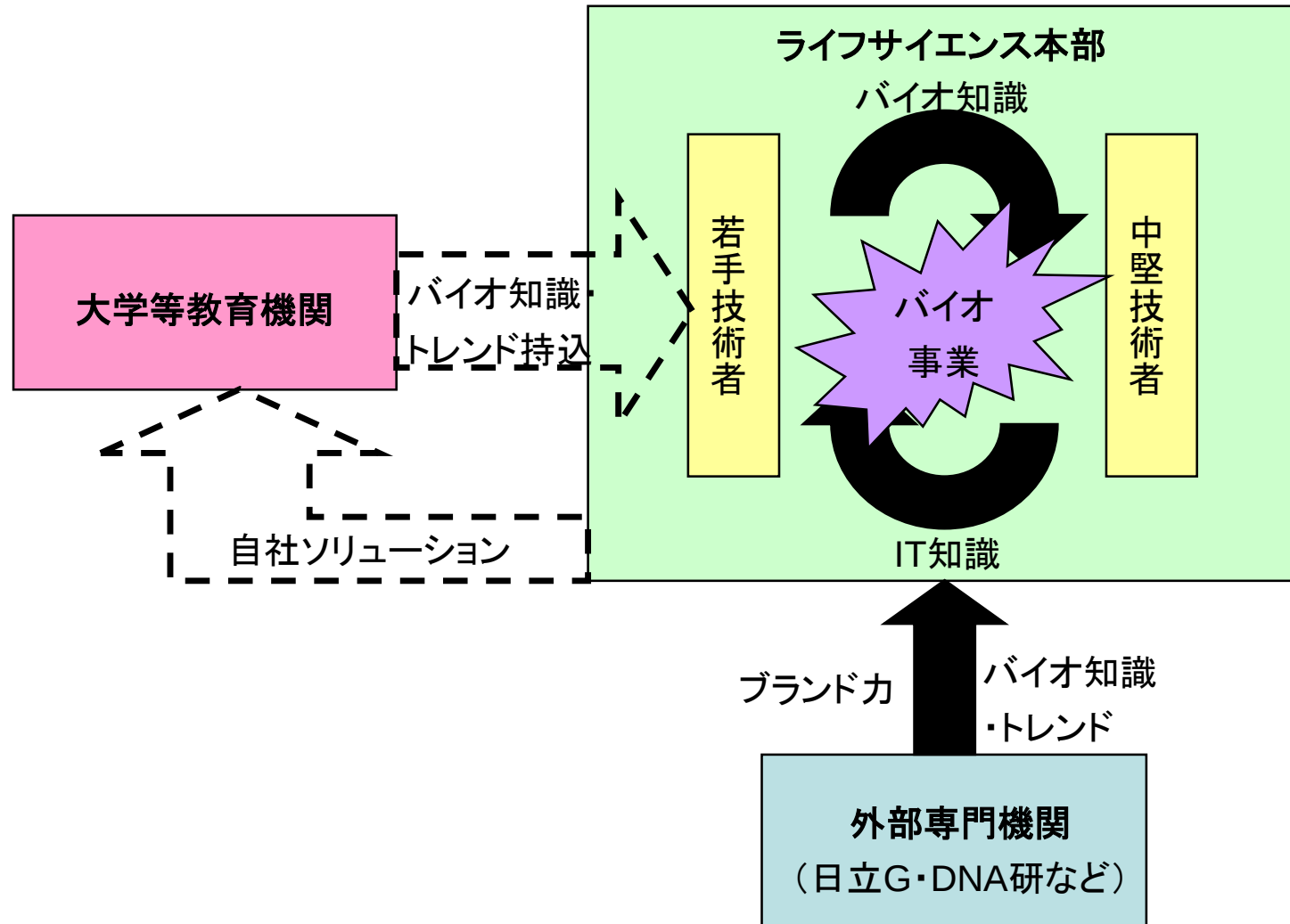
→ ?

→ ?

Dynamic Capability (Teece et. al, 1997)



日立ソフト(現日立ソリューションズ)の DNAチップへの事業展開



日立ソフトの事例分析（新事業展開の ダイナミックプロセス）

	既存の技術資産	新規の技術資産
既存の顧客資産	病院向けITシステム （IT技術／ 医療機関）	病院向けDNA解析ソ リューション （IT+BT技術／ 医療機関） 
新規の顧客資産		試験研究機関向けDNA 解析ソリューション （IT+BT技術／ 試験研究機関）