

## 2017年度商学部専門科目「経営学」

### 第6回「戦略論の探求②」

#### 0 前回の復習と本日の目標

- 前回は、競争に打ち勝つため、企業はどのような戦略を打ち立ててきたのかを、主に1980年代まで追求された多角化戦略についてお話しした。
- 今回は、その後から現在までの戦略論で中心的な競争戦略について議論し、戦略論の展開が経営学に対してどのような意義を与えたのかを検討する。
- ホームページはこちらです。  
<http://ocubusinesshistory.com/>

#### 1 今回の内容

今回のキーワード/競争戦略（前回の続き）/経営学における戦略の位置/参考文献/次回のキーワード/企画書づくりについて

#### 2 今回のキーワード

『基本経営学用語辞典』他より

#### SWOT 分析

企業が戦略策定や意思決定のため、自社の内部環境における①強み(strengths)と②弱み(weakness)、外部環境における目標達成に貢献する③機会(opportunity)と④脅威(threats)の4つのカテゴリーについて要因分析すること。戦略策定においては自社の状況を適切に把握するとともに、競争優位の確保のために経営資源をどの領域に投入すべきか(強みを活かすか、弱みを克服するか、どのように機会を利用するか、どのように脅威から身を守るか)の判断に役立てることを目的とする。

#### コア・コンピタンス

G.ハメルと C.K.プラハラードが将来にわたり競争優位の源泉となる企業の能力として提唱した概念。個別的なスキルや技術でなく、それらを束ね総合化したもの。

#### コーペティション

新製品や新サービスを市場に浸透させる段階でそれらの供給者は協力しあうが、一旦浸透するとその市場での優位性を目指して供給者同士が競合するという、市場における協調と競合の二重性を指す。協調(Cooperation)と競合(Competition)を合わせた造語。(exBuzzwords「コーペティション」, [http://www.exbuzzwords.com/static/keyword\\_2131.html](http://www.exbuzzwords.com/static/keyword_2131.html), 2017/5/28)

#### ダイナミック・ケイパビリティ

すばやく変化する環境に対し、当該企業内外のコンピタンスを統合、再構成する企業の能力(福澤光啓「ダイナミックケイパビリティ」[https://www.jstage.jst.go.jp/article/taaos/1/2/1\\_29/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/taaos/1/2/1_29/_pdf), 2017/5/28)。

#### オープンシステム

環境から、物質・エネルギー・情報をインプットし、それらを内部で変換して、アウトプットを環境へと産出することによって安定を維持している状態である。

#### 企業理念

創業者が会社の創業に託した想いのことであり、会社の不変の価値観と会社の存在理由・目的からなる

(Weblio 辞書「企業理念」

[http://www.weblio.jp/content/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%90%86%E5%BF%B5#cite\\_note-1](http://www.weblio.jp/content/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%90%86%E5%BF%B5#cite_note-1), 2017/5/28)。

## 5.2 競争戦略 (前回の続き)

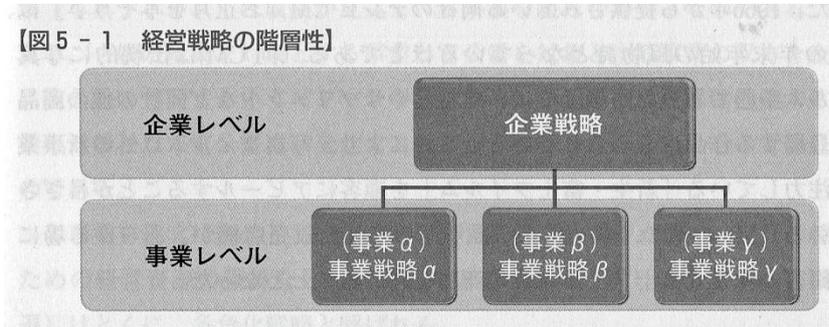
### (1) 競争環境 の客観的な理解と対処の方法の分析枠組へ(テキスト 39 頁)

…いかにして競争優位を獲得するのか

⇒競争の階層性(資料 1)で事業戦略への注目

1990 年代後半の東芝の取り組み…総合電機 (多角化) から各事業の競争戦略へ (DVD)

資料 1



出所)加護野・吉村(2012), 99 頁

市場構造のあり様について

ポジショニング・アプローチ

ポーターによる業界の構造的要因の分析…5 つの競争要因分析 (テキスト 41 頁, 図表 2-1)

「競争を回避するポジションの確保」(テキスト 41 頁)

SWOT 分析, コスト・リーダーシップと差別化

⇒同じポジションを取っても示される, (2) 個々の企業間の収益性の違い を説明できず

企業内部への注目

◎資源ベース・アプローチ

企業の保有する経営資源への注目 (テキスト 42-3 頁)

…(3) 模倣困難な経営資源の配置方法

◎能力ベース・アプローチによる補完

経営資源をいかにして効果的に活用するかという (4) 組織能力

コア・コンピタンス (テキスト 46 頁), コア・ケイパビリティ (テキスト 47 頁)

⇒ハードだけではなくソフトの要素も複雑に融合, 統合したもの, 組織学習による発展 (テキスト 47 頁)

※ソニーの小型化技術…トランジスタラジオ, ウォークマン, カメラ一体型 8 ミリビデオ(資料 2)

資料 2



世界初のポータブルCDプレーヤー



世界初のミニディスクレコーダー「MDウォークマン」



「ハンディカム」の愛称で親しまれた8ミリビデオカメラ

外部環境のダイナミックな変化への対応

競争環境の変化で強み(コア・ケイパビリティ)が弱み(コア・リジディティ)へ変異

⇒(5)ダイナミックな環境変化への対応

### ゲーム・アプローチ(テキスト 51 頁)

「自己」と「他者」の両方に注目

⇒競争と協調の並存した(6)コーペティション(テキスト 53 頁)

### コーペティションの例

スルッと KANSAI ネットワークの試み…市場からの要求(資料 3)

1992 年, 阪急電鉄「ストアードフェアシステム」

1993 年, 「ストアードバリューシステム研究会」(現: スルッと KANSAI 協議会)

大阪市交通局、阪急電鉄、能勢電鉄、北大阪急行

1996 年, 「スルッと KANSAI」当初の 4 社+阪神電気鉄道

### 資料 3

—意外な追い風ですか。

横江—そうです。関西、とりわけ大阪のお客さまは、とにかくいい意味でしっかりのご意見をおっしゃってくださる。たぶん、日本一、ひょっとすると世界—自分のご意見をしっかり主張されるお客さまではないでしょうか。その方々が、スルッと KANSAI に加入していない鉄道路線の自動改札機にカードを無理やり通されます。当然、ゲートが閉まりますよね。ところが、そういったお客さまの多くが「あ、間違っただ」と思われずに、「なんで通られへんのや」といって駅にご意見を言いに来られるのです。こういうお客さまがいつまでたっても減らず、しょうがないということで、各社がスルッと KANSAI に加入してくれるようになり、今では 6500 km のネットワークに拡大しました。(横江、2006、19 頁)

◎競争よりも「乗客」を増やすための協調(資料 4)

◎JR 西日本「ICOCA」と「PITAPA」の相互利用へ

### 資料 4

ネットワークの拡大は、各社の営業政策にも変化をもたらした。それまでは各鉄道会社のマーケットといえば各沿線だけであったが、ネットワークの拡大により自社の沿線へ他社沿線から誘致する、また逆に自社沿線から他社沿線にお客さまを送客することを積極的に行うようになった。その結果、ここ数年の間に後述する「スルッと KANSAI 3day チケット」や「神戸 1day チケット」、「大阪周遊パス」、「京都 1day チケット」、「有馬湯けむりクーポン」、「高野山 1day チケット」、「OSAKA 海遊館きっぷ」など社を超えるさまざまな企画乗車券が続々と実現している。/また、広域的な情報提供ツールとしてスルッと KANSAI 全域の情報を盛り込んだ季刊情報誌「スルッと KANSAI 遊びマップ」を 100 万部作成し、各駅で配布をしている。この結果、広域的なお客様の流動を実現することができている。(横江、2002、32 頁)

### ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

市場のダイナミズムを考慮し、競争環境の変化に対して柔軟に対応する組織能力

(7)調整/統合、学習、再編成(テキスト 54 頁)

コア・ケイパビリティのジレンマ…強みが弱みに転化したことの克服

## ダイナミック・ケイパビリティの例

富士フィルムにおける化粧品等への進出

イノベーションの歴史

写真フィルムからデジタルカメラ、化粧品へ（資料 5）

写真フィルムで培ったナノ技術の利用（資料 6, DVD）

資料 5



出所)加護野・吉村 (2012), 89, 90, 93 頁。

資料 6

中村たちは、スキンケアには、肌のバリア機能をよい状態に保つことと、紫外線による肌の老化を防ぐことの 2 つの機能が求められると考えた。化粧品の理想は、必要な成分が必要な場所に効果的に届くことだ。ここで威力を発揮したのが、写真フィルムで培ったナノ乳化分散のナノテクノロジーだった。一時的な保湿ではなく、肌の乾燥を防ぐには、外側の角層の細胞と細胞の間に、セラミドという脂質の分子が規則正しく並び必要がある。これが水分の蒸発を防ぐ。そこで、肌が持っているセラミドと同じ構造のセラミドを開発し、角質に浸透させ、隙間を埋めようと考えた。ところが、セラミドの並びやすい性質は凝集して塊になりやすく、並べたいところまで届かなくなってしまう。それを解決したのがナノテクノロジーだった。並びやすさを維持しつつ、微細なまま分散させるという矛盾を両立させた。(野中, 2012, 48-49 頁)

何故、富士フィルムは変わったのか

第 2 の創業を決意、会社のあり方を再定義（資料 7）

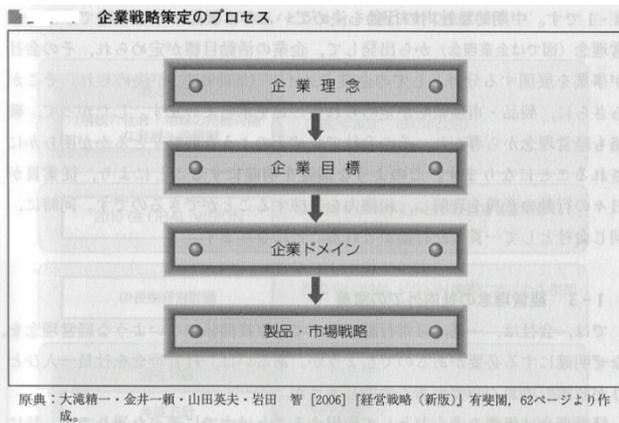
⇒企業理念（経営理念）の転換、ドメインの転換、戦略の策定（資料 8）

資料 7

富士フィルムの DNA は何か。創業は 1934 年、コダックに技術提携を断られ、国産初の映画用フィルムを自社開発したのが始まりです。戦後は自社製カメラのレンズの設計のため、日本で最初にコンピュータを開発したのも当社でした。独自技術で最先端の開拓に挑戦していく。それが DNA であり、世界初のデジタルカメラの開発もその産物でした。2000 年以降、写真フィルム市場が毎年 10%超の下落率で見ると消えていくなか、2006 年、われわれは“第 2 の創業”を決意し、会社のあり方を“再定義”します。「映像と情報の文化の創造」から「人々のクオリティ・オブ・ライフのさらなる向上への寄与」へ。証として社名も「富士写真フィルムから「写真」の 2 文字をとった。技術の棚卸し」を行い、会社の再定義をしたことにより、本格的に開拓に挑戦することになったのが、化粧品でした。(野中, 2012, 47-8 頁)

⇒地下水脈でつながる連続性

資料 8



出所)上林他(2007)，79 頁。

資料 9

表 2-1 3つの基準の特徴

経営学の考え方の基準	基準の発生時期	主たるコンセプト	主たる学説や研究者	システム観
企業内部の合理性を重視する	1900年-1930年	経済性、生産性、能率、目的を達成するための合理的な組織編成など	テイラーの「科学的管理」、ファヨールによる経営者の分析	クローズド・システム
企業のなかで働く人的資源に配慮する	1930年-1960年	人間性、モラル、リーダーシップ、動機づけなど	ホーソン実験と人間関係論、マズローの欲求の段階説、行動科学など	クローズド・システム
環境との関連で企業をみる	1960年-	目的志向性と効率、環境適応や創造、保全、マーケットアビリティ、情報収集のシステム、CSR など	経営戦略論、コンティンジェンシー理論、顧客志向のマーケティング論、情報管理論、研究開発管理論、コア・コンピタンス、知識創造論など	オープン・システム

出所)齋藤 (2012)，29 頁。

経営理念（企業理念）

象印マホービン：「暮らしを創る」

タイガー魔法瓶：「食卓に、温もりの魔法を。」

パナソニック：「私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること。」

6 経営学における戦略論の位置

経営学の学問的發展(資料 9)

クローズド・システムからオープン・システムへ

経営戦略…オープン・システム時代の賜物

(8)企業理念という企業の内側と外側の環境変化との相互関係 から誕生

7 参考文献

横江友則 (2006)「特集 関西発グローバルイノベーション；新たな戦略「競争から共創へ」--スルッと KANSAI 的戦略」『土木学会誌』第 91 巻第 9 号，18-22 頁

加護野忠雄・吉村典久(2012)『1からの経営学 第2版』中央経済社

野中郁次郎(2012)「成功の本質 No.64 アスタリフト/富士フィルム」『Works』2012年12月-2013年1月，46-51 頁。

資料 10 出所)ダブルワークス社

齋藤毅憲(2012)『経営学を楽しく学ぶ Ver.3』中央経済社

8 次回のキーワード

人的資源管理/科学的管理法/人間関係論/自己実現/成果主義

9 企画書づくりについて

- 前回提出いただいた分析シートは返却可能です。
- 宿題だった企画シートへの記入をお願いします。

その際、

「どのような問題点を解決するのか」と「その提案はどのような点で新しいのか、魅力的なのか」を考えましょう。

- 資料 10 の「思考リテラシー」を身につけましょう。

