

2017年度商学部専門科目 「経営学」
第5回「戦略論の探求」

0 前回の復習と本日の目標

- 前回では、企業経営のあるべき姿を考えると、コーポレートガバナンスに注目した。企業（株式会社）は株主、経営者だけでなく、多くのステークホルダーの関わるものとして存在し、そのためにも経営者のコーディネーション能力が課題となることが明らかとなった。
- 今回は、以上のような企業が継続するためには、企業はどのような方向性をもっていけばいいのか、を戦略論の検討をつうじて議論する。

1 今回の内容

今回のキーワード/日本企業の「戦略」に対する著者の想い/まず、具体的な戦略について/戦略論の系譜

2 今回のキーワード

『基本経営学用語辞典』他より

戦略と戦術

どちらも軍事用語から経営学に採り入れられた概念である。戦略はほとんどトップマネジメントによって担当されるのにたいして、戦術はしばしば中間管理層によって決定され実行される。戦略は企業が外部環境の変化に適応するための長期的で全社的な目標や方針に係るのにたいして、戦術は戦略を実現するための一分野ないし一部門の具体的な手段や方法に係ることが多い。

多角化戦略

アンゾフによる製品市場戦略の一類型で、新しい市場に新しい製品を投入して成長をはかる経営戦略のことである。

意思決定

何らかの問題に直面した場合に、それを解決するために代替案をあげ、それぞれの代替案がもたらす結果を明らかにし、その結果を一定の基準に基づいて評価し、最も望ましい案を選択すること。

PPM

「product portfolio management」、製品ポートフォリオ・マネジメント。市場占有率を縦軸に、成長性を横軸にとって製品や事業を分類し、組み合わせて、各々の分野に対する戦略を決定するという経営。（Weblio 辞書より <http://www.weblio.jp/content/Ppm>, 2017/5/25）

競争優位

企業が特定の市場や事業において、競争相手に対して確立する優位性のこと。

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。

3 日本企業の「戦略」に対する著者の想い

「日本企業は今まさに『正真正銘の戦略』が求められている」（テキスト 32 頁）

←従来の日本企業の戦略

(1)「オペレーション効率のみによる戦略なき競争」

◎ライバル企業との違いを意識する、新たな競争優位の源泉を絶え間なく創造する
それでは、前回検討した企業経営のあるべき姿とどのように関わるのか

4 まず、具体的な戦略について

喫茶店業界における2社

ドトールコーヒーとスターバックス（資料1）

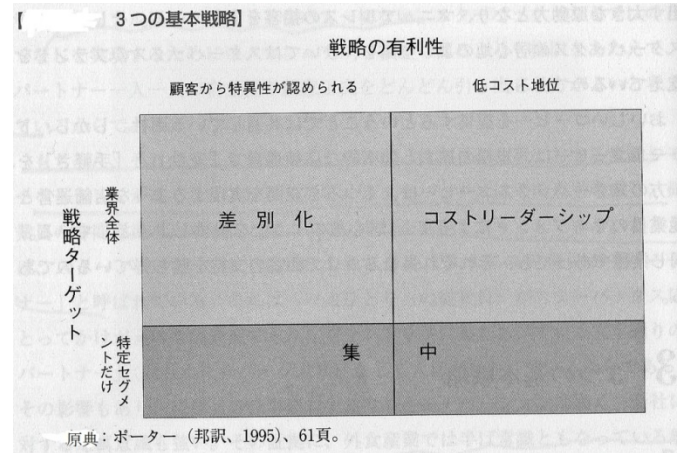
資料1

【資料1 各コーヒーチェーンの売上高と店舗数】

	売上高(2010年度:億円)	店舗数 ¹
ドトール・日レスホールディングス	1,050	1,435(2011年5月) ²
スターバックスコーヒージャパン	1,016	912(2010年3月)
プロントコーポレーション	174	207(2011年6月)
シャノアール	151 ³	216(2011年6月)
コメダ	63	400(2011年2月)
銀座ルノアール	59	109(2011年3月)

注1：複数の店舗形態を持つ場合はその総数を記載。
注2：ドトールコーヒーショップ単体では1,116店舗。
注3：2009年度。
原典：各社の有価証券報告書、法定開示事項、ホームページの情報をもとに著者作成。

資料2



出所)加護野・吉村（2012），127頁。

両社とも「おいしい」コーヒーの追求，ただし，

出所)加護野・吉村(2012)，132頁。

ドトール…安さと手軽さ⇔スターバックス…居心地の良さ

ドトール…店舗数の多さで大量仕入れで低コスト，回転率の速さ

薄利多売の (2)コスト・リーダーシップ戦略

スターバックス…「パートナー」である従業員重視，落ち着いた店内装飾

高めの値段設定でも受け入れられる (3)差別化戦略

最近のコーヒー市場について…スターバックス対コンビニ（DVD）

◎3つの基本的な戦略(資料2)

5 戦略論の系譜

1980年代を境とした時期区分あり（テキスト39-40頁）

(4)企業成長のための多角化戦略と競争に対処するための競争戦略

5.1 多角化戦略

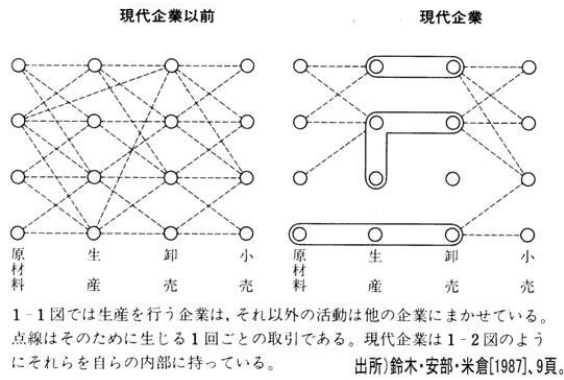
いつ，どのように始まったのか

大量生産，大量販売体制の構築

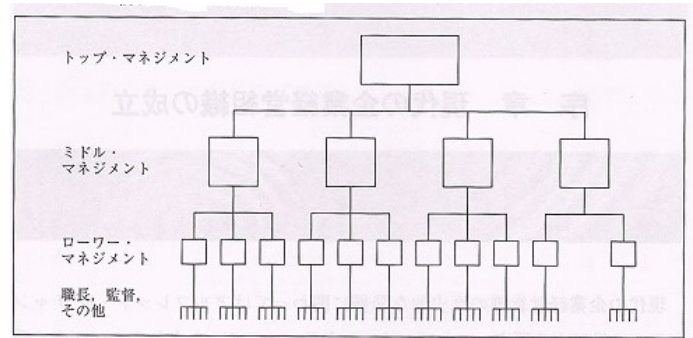
…(5)いかにして資源を調達して生産し，販売するか

=企業の大規模化，垂直統合化（資料3，4），職能別組織の整備（資料5）

資料 3

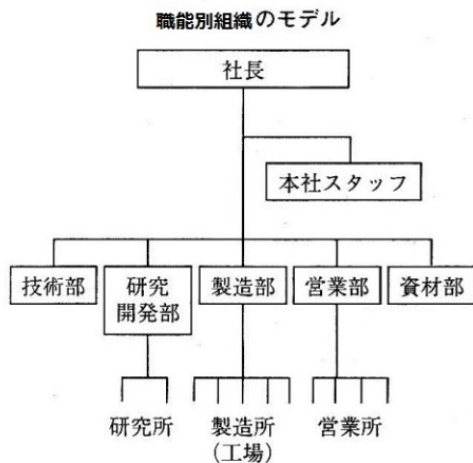


資料 4 経営階層制度

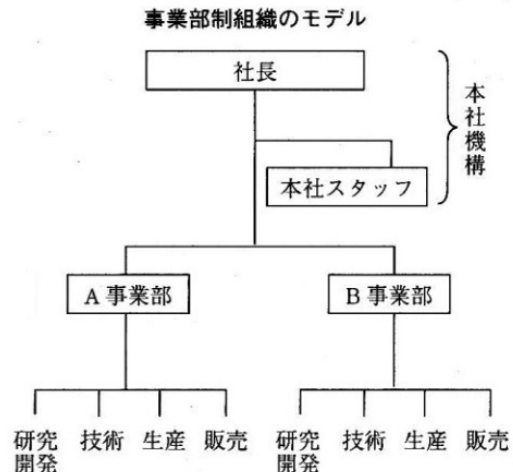


出所)Chandler(1979), 邦訳 5 頁。

資料 5 職能別組織



資料 7 事業部制組織



(出所) 資料 5, 6 とともに、東北大学経営学グループ(2008), 75 頁。

一層の企業成長を目的

戦略的意思決定としての多角化 (テキスト 37 頁)

= 複数の性格の異なる事業部門の所有…(6) 経営にとってのリスクテイク

⇒機能不全

デュポンの例；火薬から人造皮革，塗料，セルロイド等へ進出する (資料 6)

資料 6

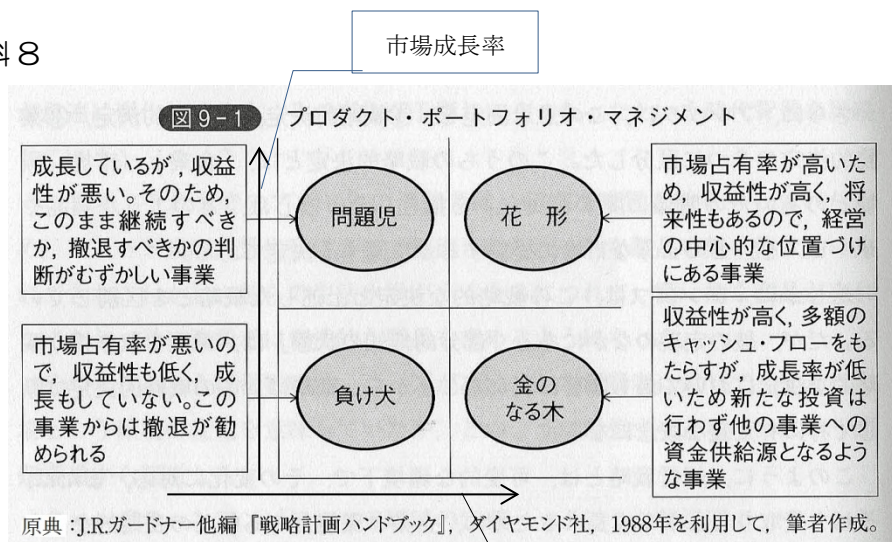
「過剰在庫をさけながら、生産設備の円滑な稼働をはかるには、製品ごとの購買・製造・販売などの緊密な関係と市場動向を分析・予測・計画する有能なスタッフが不可欠だが、製品ごとの関係は職能部体制のため分断され、統計スタッフは火薬以外についての経験は皆無に等しかったのである。そのため製造、販売、購買などの部門がそれぞれにかかってに見通しをたて、かってに作業日程などをたてている状況であった。このような状態であったから、市場へのきまこまかな対応は不可能に近く、販売の不振はもちろんのこと、在庫過剰や製造ロスなど組織のあらゆる面で混乱が生じていた。各製品の市場性格が異なり製造方法、技術、原材料も異なる以上、効率的に購買・製造し市場動向にあわせて販売してゆくためには、職能部の枠よりも、それをはなれて製品ごとに各職能が合体される必要があった」(小澤、1986、217 頁)

事業部制の採用 (資料 7) で多角化の推進

今度は、(7) 複数の事業に、いかにして資源配分を行うのか (テキスト 38 頁)

…マトリクス分析としての PPM の採用へ(資料 8)

資料 8



出所 齋藤 (2012), 132 頁。

自社の市場シェア

市場の成長性とシェアだけで考えていいのか

=戦略策定の可能性の提示のみ

※真逆の「選択と集中」

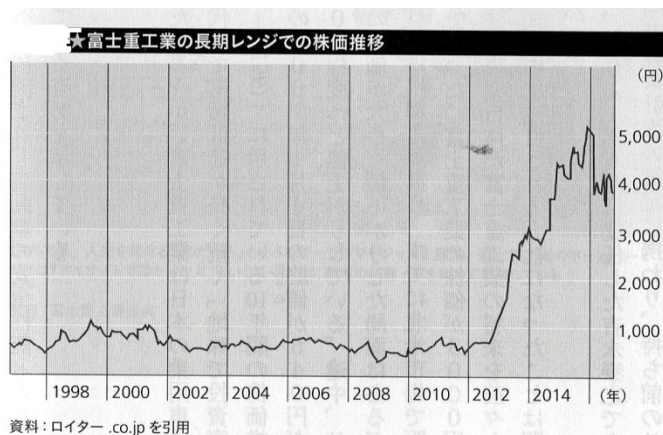
富士重工のあり方

日本市場の軽自動車からの撤退，米国市場への対応（資料 9）+日本国内市場への「アイサイト」の投入で利益上昇（資料 10）

資料 9

富士重工業は 2009 年に主力車の「レガシィ」をフルモデルチェンジし，車幅を広げて大型化した。以降，次々と車体を米国市場に適したサイズに切り替え，「レガシィ」「インプレッサ」「フォレスター」の主力 3 車種が出そろったことで，米国市場での販売台数が加速的に増えていった。（沼上，2016，163，165 頁）

資料 10



出所 沼上 (2016), 156 頁。

戦略観の異なる次元へ

…競争環境の客観的な理解と対処の方法の分析枠組(テキスト 39 頁)

⇒(8)競争優位の戦略へ

6 次回のキーワード

コア・コンピタンス/コーペティション/ダイナミック・ケイパビリティ/オープンシステム/企業理念

7 参考文献

- 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
東北大学経営学グループ(2008)『ケースに学ぶ経営学(新版)』有斐閣ブックス
鈴木良隆・安部悦生・米倉誠一郎(1987)『経営史』有斐閣Sシリーズ
Alfred D. Chandler, Jr. (1977) THE VISIBLE HAND: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 1979年)
小澤勝之(1986)『デュポン経営史』日本評論社
沼上幹(2016)『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房
齋藤毅憲(2012)『経営学を楽しく学ぶ Ver.3』中央経済社

8 企画書づくりについて

①今日は分析シートをまとめて、提出ください。

まずは、しっかりとした対象の分析を行いましょう。

イメージを膨らませましょう。

②企画シートへの記入が今日の宿題です。

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11の「思考リテラシー」を身につけましょう。

資料11



出所) ダブルワークス資料