

激動の時代のビジネス戦略



2008年9月20日

同志社大学大学院ビジネス研究科

北 寿郎

まずは、ウォーミングアップ

- 何故、我々は賽の河原で石を積むようにイノベーションを継続していかなければならないか？

レントという概念とイノベーション

- レント: 希少な経営資源が生む利益

リカード的レント

- 供給が限定されている要因によって発生する利潤
- 例えば小麦を生産するための肥沃な土地などの、半恒久的な利益

シュンペーター的レント

- 企業が新しい試み(イノベーション)によって貴重な要素の獲得を実現しても、それによって利益(レント)を得られるのは、競争相手からその要素の模倣をされるまでの間のみ。
- だからこそ、企業はイノベーションを継続していく必要がある

いよいよ、本番

- まずは、疑問の提起から……

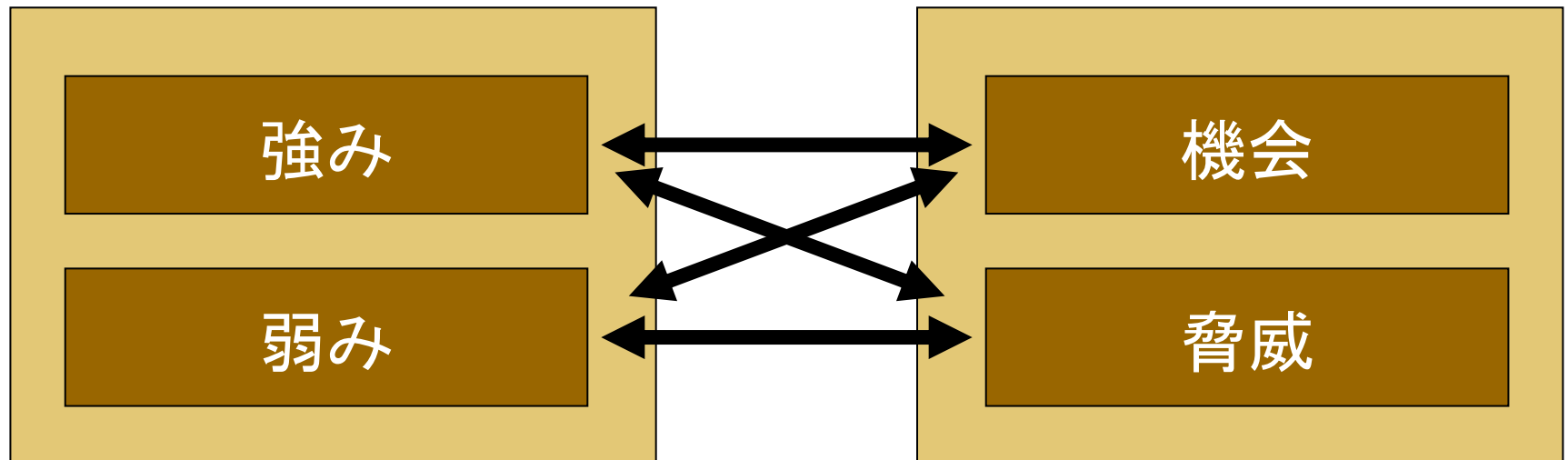
「戦略」とは何か？

- いかに関争に成功するか、ということに関して、個々の企業がもつ理論。
 - 業界や市場の重要なプロセスに関する「その企業」の理解の深さや、それを前提とした競争手段の有効性に関する「その企業」の精一杯の推量に基づいている
 - そのセオリーが間違っていれば、ビジネスは失敗する。が、学習の中からそれを修正できれば成功は不可能ではない

SWOT分析から戦略は生まれるか？

企業内部の分析

外部環境の分析



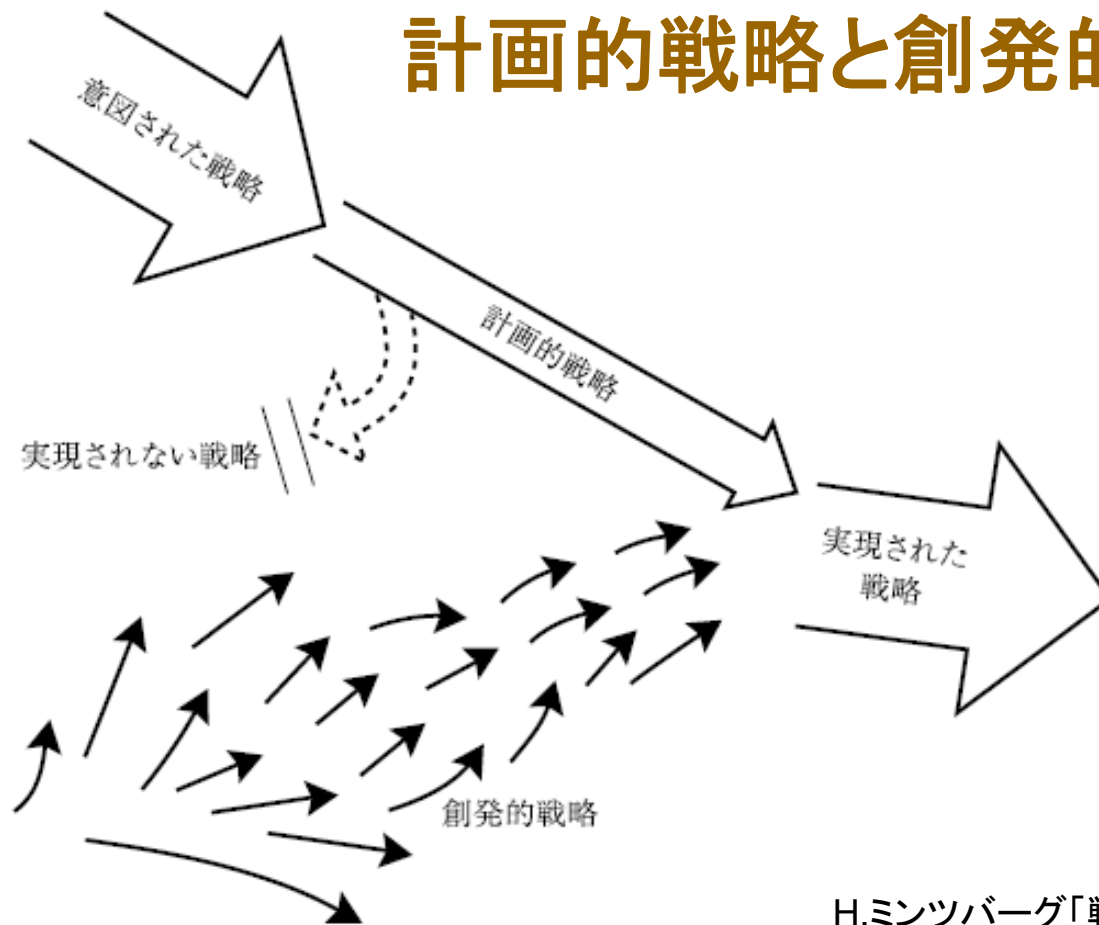
戦略的選択

SWOTの限界と、考慮すべきこと

- 企業の戦略が考慮すべき強み、弱み、機会、脅威を特定する基準や方法については何も与えてくれない。
 - 企業は本当に「強み」や「弱み」、「機会」、「脅威」を分かっているのか？
 - 本当に前もって特定できるのか？
- SWOTが示してくれることは、戦略を検討する際にどのような質問をすればよいのかということ
 - 戦略がどのように、①自社の強みを活用し、②弱みを回避・克服し、③機会を捉え、④脅威を無力化しうるのか？
 - しかし、これらの質問にどう答えるかという方法論は示していない

戦略は策定 (formulated) されるものか？ 形成 (form) されるものか？

計画的戦略と創発的戦略



H.ミンツバーグ「戦略サファリ」

戦略的問いかけ

- どこにいるか？
- 何を持っているか？
- どのように対応するか？
- 戦略を実行できる能力があるか？

戦略的問いかけ

- どこにいるか？ : ポジショニングベース戦略
- 何を持っているか？ : リソースベース戦略
- どのように対応するか？ : シンプルルール戦略
- 戦略を実行できる能力があるか？ : 双面型組織とオーガニグラフ



どこにいるか？

業界構造と外部環境における機会

業界構造

選択できる戦略やアクション

市場分散型業界(fragmented industries)

集約・統合
新しい規模の経済を発見
所有構造を転換

新興業界(emerging industries)

先行者優位
技術的リーダーシップ
戦略的に価値ある経営資源の先制確保
顧客のスイッチング・コストの確立

成熟業界(mature industries)

製品改良
サービス品質への投資
プロセス革新

衰退業界(declining industries)

リーダーシップ戦略
ニッチ戦略
収穫戦略
撤退戦略

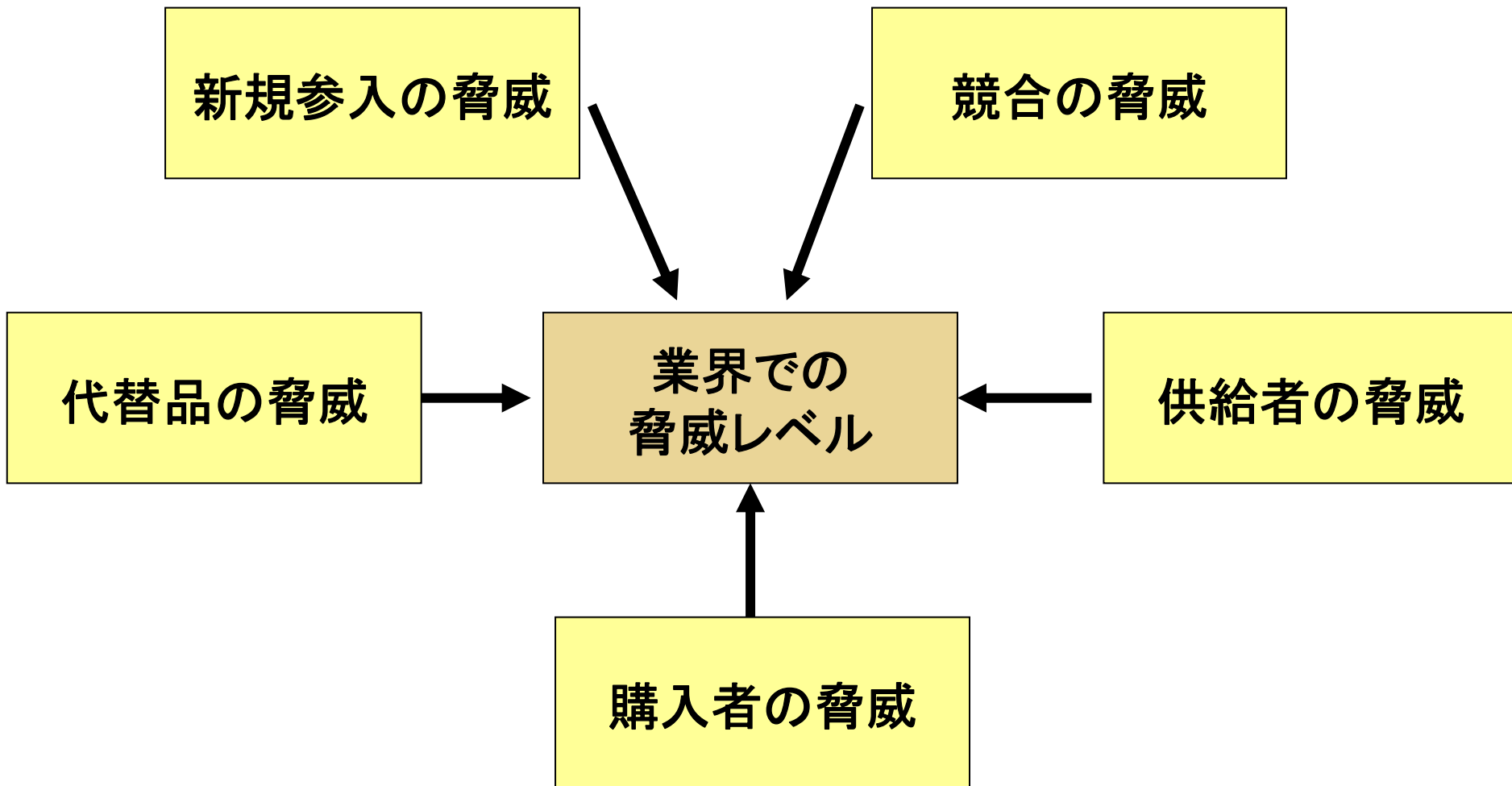
国際業界(international industries)

マルチナショナルな機会
グローバルな機会
トランスナショナルな機会

業界構造と外部環境における機会 (つづき)

業界構造	選択できる戦略やアクション
ネットワーク型業界(network industries)	先行者優位と勝者総取り戦略
超競争業界(hypercompetitive industries)	柔軟性 先制破壊
コアなし業界(empty core industries)	談合 政府規制 高度な製品差別化 需要マネジメント

Five Forces : 5つの脅威の分析

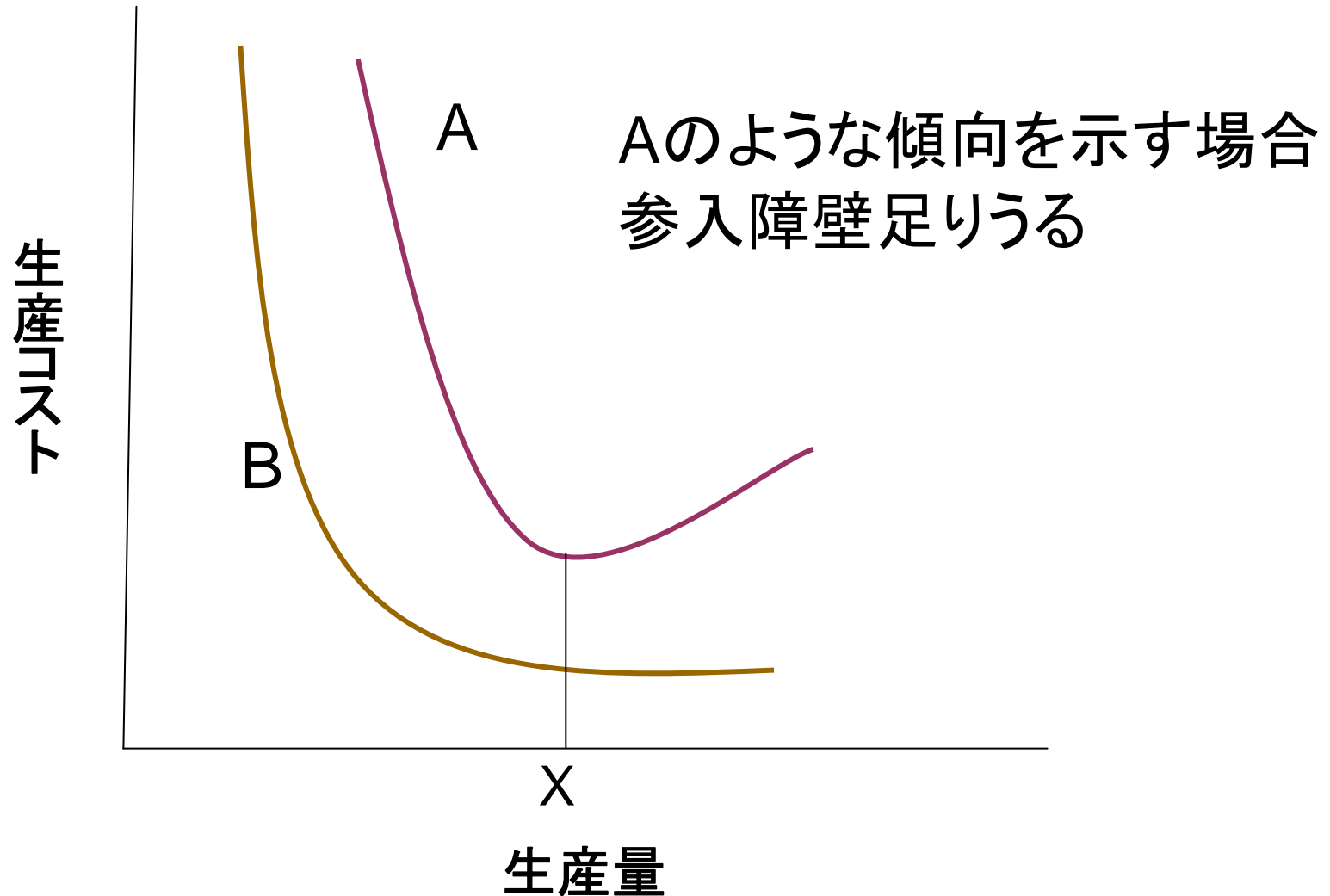


新規参入と参入障壁

1. 規模の経済
2. 製品差別化
3. 規模に無関係なコスト優位性
4. 意図的抑止
5. 政府による参入規制

自然参入障壁

参入障壁としての規模の経済



参入障壁としての製品差別化(1)

- 製品差別化
以下のような要素によって形成される既存企業のブランド認知度や顧客ロイヤリティは、それを持たない新規参入者にとっての参入障壁足りうる
 - 物理的差異
-->性能、機能、素材、品質、デザインなど
 - イメージ的差異
-->企業イメージ、ブランド、ネーミング、ラベル、広告など
 - サービス的差異
-->情報提供、アフターサービス、信用供与
- 新規参入者は、新たな業界での生産開始に伴う標準的なコストを負担するだけでなく、上記を実現するためのコストも負担する必要がある

参入障壁としての製品差別化(2)

- 既存企業が注意すべき点
 - 「製品差別化のための参入抑止コストA」と「参入抑止によって守られる価値B」の関係
 - $A=B$: 標準的な利益しか得られない
 - 例: 米国のビール業界。参入困難な市場ではあるが、既存企業の利益は標準的
- 新規参入者としての対応策
 - 既存企業の持たない差別化要因の提示
 - 例: フランス市場へのカリフォルニアワイン
アメリカワインではなく、カリフォルニアというイメージの提示

規模に無関係なコスト優位

- 自社の占有技術

既存企業が機密あるいは特許として何らかの技術を持ち、それにより潜在的参入コスト下回るコストを実現している場合、潜在的参入者は競争上、独自の代替技術を開発しなければならない。この代替技術の開発コストが参入障壁として作用する

- ノウハウ

潜在的参入者が保有していない知識・スキル・情報を既存企業が何年もかけて蓄積し、ごく当たり前のものとしている場合、この種のノウハウを蓄積するためのコストが参入障壁として作用する

- 原材料への有利なアクセス

潜在的参入者が享受していない重要な原材料へのアクセスを、既存企業が低コストで実現している場合、同種のアクセスを獲得するコストが参入障壁として作用する

- 有利な地理的ロケーション

既存企業が有利な地理的ロケーションをすでに押さえてしまっている場合、同じような場所を確保するコストが参入障壁として作用する

- 学習曲線によるコスト優位

既存企業の累積生産量が潜在参入者に比べて大きく、その生産コストが累積生産量に反比例して増加する場合

規模に無関係なコスト優位の例

- 「製薬業界」(ノウハウ)
 - 質の高い研究開発スキル
 - 成功するための知識
 - 能力
 - アイディア → 蓄積するのに何十年もかかる。
- 「ホーム・エンタテインメント業界」(ノウハウ)
 - バラエティー
 - クオリティ
 - ユニークさ → 長年のマーケティング上の変化を学ぶのに長い時間がかかる。
- 「製鉄会社」(原材料への有利なアクセス)
 - 遠くから鉄鉱石を運ぶよりその場で調達。=コスト優位
 - アクセスの真の価値がまだ明確ではない。
 - 技術や需要によって、価値が上がる。=真の金銭的価値よりも低い金額しか払う必要がない。→コスト優位
- 「ウォールマート」(有利な地理的ロケーション)
 - 小売店舗を中小サイズの商圈に移動。=ロケーション優位→コスト優位
- 「航空業界」(学習曲線によるコスト優位)
 - 累積生産量による生産コストの低減
 - 経験による効率性 → 生産コスト優位

参入障壁としての意図的抑止

- 企業がとる唯一の新規参入の抑止が目的の行動は、意図的抑止 (contrived deterrence) である。たとえその行動が既存企業の効率性を犠牲にしても、実行する。
- 意図的抑止のための投資はコストがかさみ、既存企業の効率性を実際に低下させる。そのために企業は、これらの投資によって得られる滞在的便益 (参入の阻止) とそのコスト (効率の低下) が十分に比較しなければならない

意図的抑止のための投資が成功するための3つの要件

- 既存企業は可能な限り、実際に参入が生じた場合には戦う道を戦略しなければならない。「参入者受容」という裁量余地をゼロにするような戦略オプションを自ら限定することで優位を得られる
- 特殊な投資であること。(特殊な投資とは、新規参入と戦うためだけの投資)
- 意図的抑止のための投資は公開されたオープンな場で行われなければならない。参入者に既存企業がやっていることを知ってもらわなければ、意味がない。

参入障壁としての政府規制

- 政府が自身の政策的意図として、特定業界への新規参入を制限する決定を下す場合がある。
- 既存企業は標準を上回る利益をあげていても、政策発動はありえる。
- 政府の参入規制は既存企業の収益性をコントロールしようとする。既存企業は参入からは保護されるが、獲得できるかもしれない標準を上回る利益をあきらめなくてははいけない。

例:

- アメリカ航空業界
- スロットマシン業界
- 日本のビール業界
- インディカー

その他の参入障壁

- 参入のために必要な資本投資
 - 業界へ参入する企業行動は、参入にかかるコストが参入によって得られるコストを上回らない限り、プラスの正味現在価値を持つ。資本額の大きさは重要ではなく、参入によって得られるリターンの価値が参入コストを上回ることが重要である
- 顧客のスイッチングコスト
 - 製品をある企業からある企業へ買い換えるときに、顧客が負担するコストが莫大なとき、効果を発揮する
- 流通チャネルへのアクセス
 - ゼロから流通チャネルを構築することの困難さ

競合の脅威

- お互いの直接競合する企業間の競争の激しさ
- 競合は利益を低下させる。

- 競合の脅威が大きい業界の特徴
 - 競合企業が多数存在する
 - それぞれの競合企業が同規模で、市場への影響力も同程度である
 - 業界の市場成長率が低い
 - 製品差別化が難しい
 - 生産能力の増強単位が大きい

代替品の脅威

- 代替品 (substitutes) の脅威とは、自社とほぼ同じ顧客ニーズを、異なる方法で満たすことである。代替品は多くの業界で、既存企業の潜在的利益を減少させている。

供給者の脅威

- 供給者（サプライヤー；suppliers）は供給価格を上げたり、供給物の品質を下げるなどして、供給先である既存企業のパフォーマンスに対する脅威となる。
- 供給者の脅威を示す指標
 - 供給者の業界が少数の企業で支配されている
 - 供給者の販売する製品がユニークか、あるいは高度に差別化されている
 - 供給者が代替の脅威にさらされていない
 - 供給者が前方向への垂直統合をするおそれがある
 - 供給者にとって自社が重要な顧客ではない

購入者の脅威

- 購入者（顧客；buyers）が自社の収入を減少させようとして行動するとき脅威になり得る。
- 購入者の脅威を示す指標
 - 自社の購入者が少数しかいない
 - 自社から購入者に販売される製品は差別化されておらず、標準品である
 - 購入者に販売される製品価格が、購入者の最終リストに占める大きな割合となっている
 - 購入者が高い経済的利益を得ていない
 - 購入者が後方垂直統合をするおそれがある

Five Forces 分析のポイント

- 自分のいる業界の特徴は何かを認識すること
- 視点を縦横に動かし、多様な分析を行うこと
- できるだけ定量的な分析を行うこと
- 分析のフィールドはひょっとしたら5つ以上あるかもしれないということを認識しておくこと



何を持っているか？

Doshisha Business School

リソース・ベースト・ビュー:

- 経営資源に基づく企業の強みと弱みの評価
- 企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかる経営資源(リソース)に着目し、この経営資源を活用することによって、企業は競争優位が獲得できるという考え方。
- 一般的に経営資源とは、以下の4つに分類される
 - ①財務資源
 - ②物的資源
 - ③人的資源
 - ④組織資源

VRIO: 強みと弱みの分析フレームワーク

① 経済価値(value)に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか？

② 希少性(rarity)に関する問い

その経営資源を現在保有しコントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか？

③ 模倣困難性(inimitability)に関する問い

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか？

④ 組織(organization)に関する問い

企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか？

これらの問いに対する答えによって、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みか弱みかを判断できる

ゼロックスは何故、PARCを活用できなかったのか？

- PARCが開発した技術の中に、非常に価値があり、希少で、その模倣コストが大きい経営資源やケイパビリティを保有していたにもかかわらず、それを活用できる組織ではなかった。
- ゼロックスにはPARCの革新技術が本社のマネジャにきちんと知らされる組織構造が存在しておらず、1970年代半ばに至るまで本社経営幹部は、ALTOやGUI、マウス、イーサネットという研究成果を認識していなかった。
- だが、これらの成果を本社経営幹部が知るところとなっても、ゼロックスの官僚的な製品開発プロセスを生き残った技術はほんの僅かであった。そこでは、製品開発プロジェクトが細かく管理され、その進捗がいくつも委員会によって監視・評価されていた。
- さらに、このような製品開発プロセスを耐え忍んで潜り抜けた技術でさえも、ゼロックスのマネジャによって活用されることはなかった。なぜなら、彼らの報酬は「現在の売上高の最大化」という目標への到達度によってほぼ決定される仕組みになっていたからである。

VRIOの限界

- 持続的競争優位と環境の激変
企業の持続的競争優位が価値があり稀少で模倣コストが大きい経営資源やケイパビリティに基づくものであっても、それが永遠に持続することはない。企業を取り巻く脅威と機会が急速かつ予測できないかたちで変化する時、持続的競争優位を維持することが困難となる。
- 経営の影響
競争優位を生み出すかもしれない経営資源を、自前で開発したり購入したりするコストが小さければ小さいほど、その経営資源が持続的競争優位の源泉となる可能性は低くなる←「模倣可能性のパラドックス」
- 分析の単位
企業の強み・弱みに関するリソース・ベースト・モデルでは分析の単位が「業界」ではなく個々の経営資源である。経営資源のような企業内部の情報へのアクセスは非常に困難である。



どのように対応するか？

もう一つの経営戦略論

- シンプル・ルール戦略 (Strategy as Simple Rules)
 - Eisenhardtらによるインターネット企業の研究から生まれたビジネス戦略の新フレームワーク
 - Yahooのようなダイナミックで変化の早い市場で生き残っている企業が採用している経営戦略
 - 変化の速い不透明な市場においては、2~3つの主要なプロセスを選択し、それを推進するためにシンプルなルールをいくつか策定する。
 - ある意味で、「プロセス・ベースのビジネス戦略」といえる

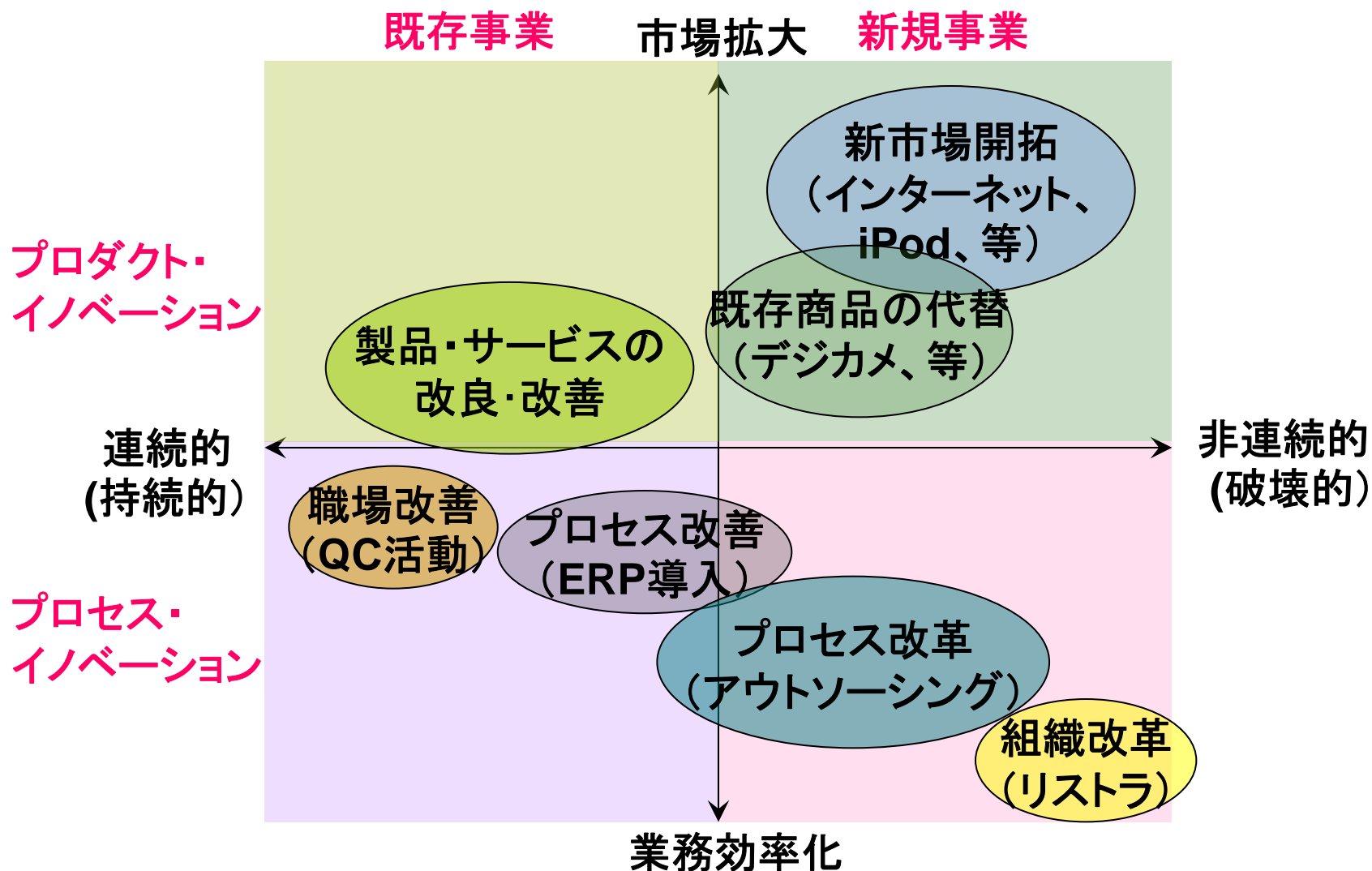
3つの戦略アプローチの比較

	ポジショニング戦略	リソース・ベース戦略	シンプル・ルール戦略
◆戦略目的	ポジショニングを確立する	経営資源のフル活用	チャンスの追求
◆戦略ステップ	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的な市場を特定する 防御可能なポジショニングを定める 補強し防御する 	<ul style="list-style-type: none"> ビジョンの確立 経営資源の蓄積 各市場で経営資源をフル活用 	<ul style="list-style-type: none"> 混乱に身を投じる 動き続ける チャンスをつかむ ラストスパートをかける
◆戦略的な問いかけ	我々はどこにあるべきか	我々は何であるべきか	どのように前進すべきか
◆優位性がどこで生まれるか	きっちり統合された行動体系を伴った、ユニークで価値のあるポジショニング	模倣困難な希少資源	主要なプロセスと企業独自のシンプル・ルール
◆最も有効な市場	変化が緩慢で構造が安定的な市場	適度に変化し、構造が定まった市場	とどまることなく変転し、先の見通しのたたない市場
◆優位性の継続性	持続可能	持続可能	持続不能
◆リスク	状況が変化した時にポジショニングを変更するのが困難になる	動きが鈍くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に遅れる	有望なチャンスにしっかり腰を据えて取り組めない
◆業績目標	収益性	当該市場の長期的な支配	成長



戦略を実行できる能力があるか？

イノベーションの多元構造



イノベーションのジレンマ

- 技術開発か業務効率化か？
- 新規事業か既存事業か？

新規事業と既存事業は両立するか？

- 新規事業は、既存事業と並行する一部門として、またクロス・ファンクショナル・チームとして、あるいはスピン・オフや独立チームとして立ち上がる。
- しかし、ある研究者のフィールド・スタディによれば、これらのアプローチの殆どが失敗に終わり、期待していたシナジー効果も発揮できていなかった。

何故か？

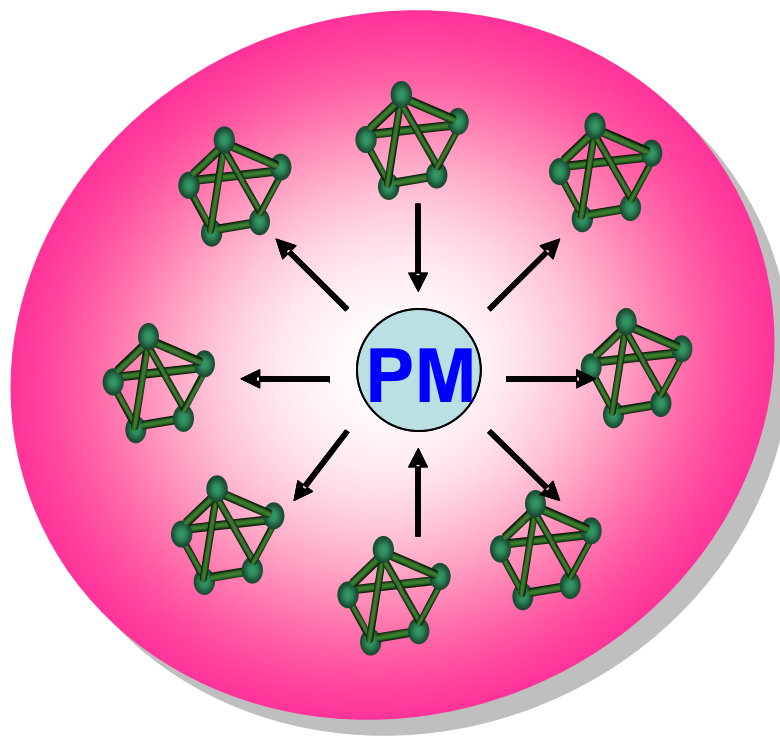
- それは、既存事業が新規事業の足を引っ張るからである。
- 新規事業と既存事業の組織が完全に分断されることによる、コミュニケーションの断絶や反目が生まれる
 - 既存ビジネス：利益率向上のために生産性や業務効率性を求められる
 - 新規事業：チャレンジや自由度が認められる
- このような二つの組織の間に共通のビジョンや価値観を形成していくのは難しい

既存事業 vs. 新規事業の対比

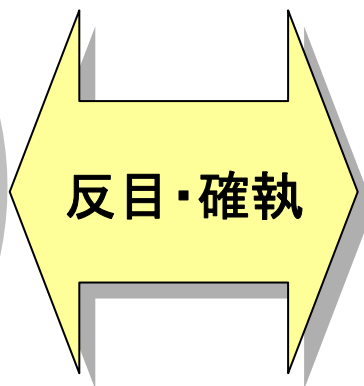
特性	既存事業	新規事業
ストラテジック・インテント	コスト, 利益	イノベーション, 成長
重要なタスク	業務遂行能力, 効率, 漸新的イノベーション	適応力, 新製品開発, 抜本的イノベーション
コンピタンス	業務効率	起業家精神
組織構造	形式的, 機械的	適応的, 自由奔放
評価指標・報酬	利幅, 生産性	着実な達成, 成長
組織文化	効率, 低リスク, 品質, 顧客	リスク・テイキング, 実験, スピード, 柔軟性
リーダーシップ	権威的, トップダウン	ビジョナリー, 全員参加型

新技術開発と既存技術開発

新技術の開発部門



(新しい組織構造)



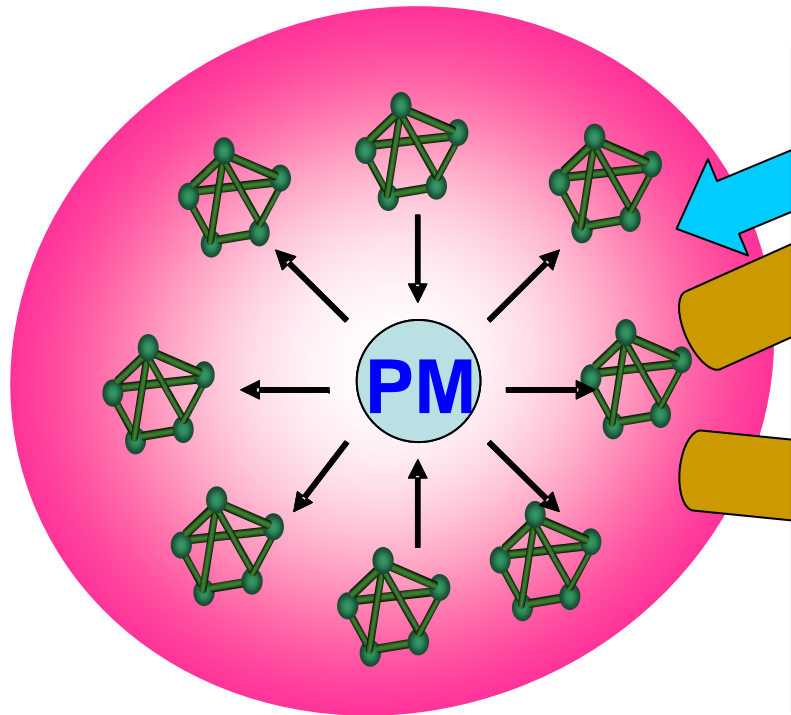
既存技術の
開発部門

既存技術の
開発部門

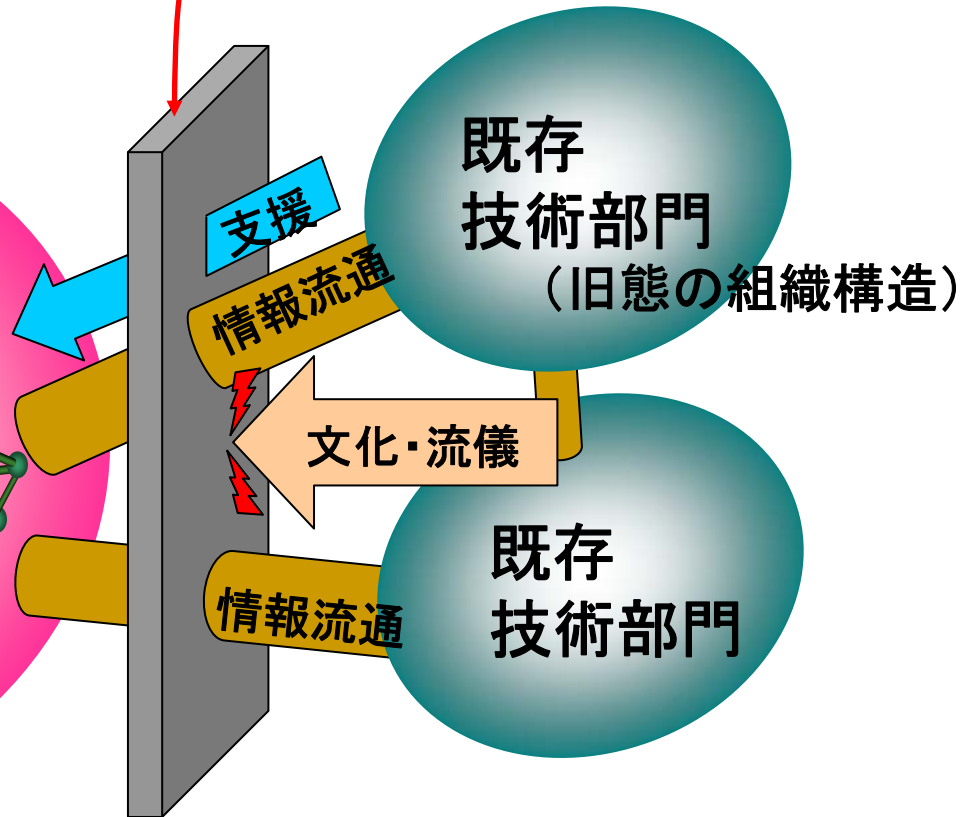
(旧態の組織構造)

Ambidextrousなマネジメント

新規技術部門
(新しい組織構造)



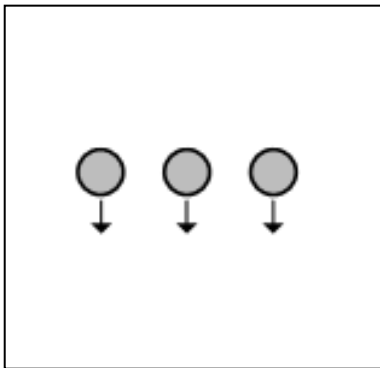
Ambidextrousな
マネジメント



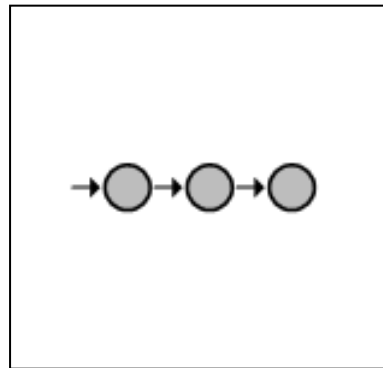
新たな組織の捉え方

オーガニグラフ

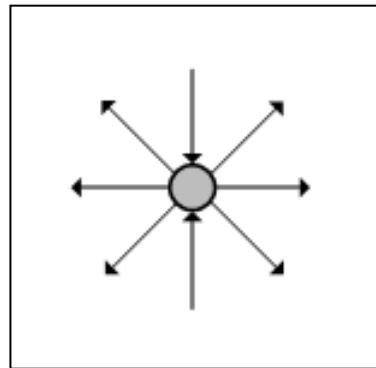
(1) セット



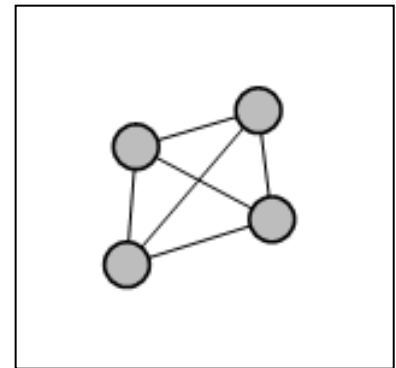
(2) チェーン



(3) ハブ



(4) ウェブ



Mintzberg & Van der Heyden : Organigraphs Drawing How Companies Really Work

セット

- 例
 - 事業部制組織
 - 法律事務所
 - 大学の研究室
- マネジメントの役割は監督と資源配分

チェーン

■ 例

- 工場の組み立てライン
- バリューチェーン
- サプライチェーン

- マネジメントの役割は、全体が整然と機能するようにコントロール

ハブ

- 例
 - 空港
 - 検索サイト
- マネジメントの役割は、組織の中心に位置してコーディネートを行う

ウェブ

- 例
 - WWW
 - 発売を間近に控えた製品開発現場
 - 映画製作
- マネジメントは、至るところで組織を活性化する役割を負う

まとめ

- どこにいるか？ : ポジショニングベース戦略
- 何を持っているか？ : リソースベース戦略
- どのように対応するか？ : シンプルルール戦略
- 戦略を実行できる能力があるか？ : 双面型組織とオーガニグラフ