

## 経営学 (5/1)

### 企業成長と戦略～戦略とはなにか～

#### 戦略論 (1)

#### 1 企業の成長

◎企業はなぜ存在しているのか

◎企業が成長するとは、どのようなことを意味するのか

※具体的に述べると、「企業の成長」とは何か

#### 1-1 企業の存在理由

◎企業の定義

・「企業は利益を挙げる為に法的に認められた人間集団」(営利法人)

◎企業が設立される理由(「起業の理由」)

・製品やサービスを、顧客に提供し、満足してもらうため。

→「より多くの顧客が製品、サービスを手に入れるようになり、満足を得る」

ことが成長

#### 1-2 企業成長とは

◎「利益を増やすこと」と「顧客に満足してもらう」ことは、必ずしも矛盾しない

・より良い製品やサービスを提供する

・より多くの顧客が製品やサービスを購入する

・売上が増える

・利益が増える

→製品、サービスを提供するための費用(コスト)を下げる

◎結果として、利益が増えながら、顧客満足が高まる

・ただし、利益を増やすことが顧客満足(度)の向上と同時に達成されない場合もある

→企業の理念、ビジョンの問題

#### 2 企業が成長するためには

◎企業が成長するために何をすれば良いのか

◎企業成長を妨げるものは何か

◎企業が成長するための基本的方策とは何か

## 2-1 企業成長を考える

- ◎「利益」＝「売上」－「コスト」
- ◎より多くの顧客に製品やサービスを使用・利用、購入してもらう  
＝「売上を増やす」
- ◎製品やサービスを提供するために費やす経営資源を節約する  
＝「費用（コスト）を下げる」

## 2-2 企業成長の障害

- ◎売上を増やすための障害
  - ・同じような製品やサービスを提供している他企業が、顧客を奪おうとする（競争）
    - 「企業間競争の熾烈さ」、「買い手（納入業者）の交渉力」
  - ・自社の製品やサービスが、顧客に満足を与えられない
    - 「代替品の脅威」、「新規参入の脅威」
    - 補完財との関係
- ◎費用（コスト）を下げる障害
  - ・経営資源に不足がある
    - 「売り手（供給業者）の交渉力」
  - ・経営資源の使い方に無駄がある
    - ヒト（人材）、カネ（資金）、モノ（設備）、情報が有効に活かされていない

## 2-3 企業成長の方策

- ◎企業が成長するためには、「障害」を取り除けばよい
- ◎売上を増やす方策
  - ・競争している企業（競合企業）より、優れた製品サービスを提供する
    - 「競合他社」に勝つ、「買い手の交渉力」を下げる
- ◎顧客が望む製品、サービスを提供する
  - 「代替品の脅威」を低くする、「新規参入」の阻止する
  - 補完材を（再）設定する
- ◎コストを下げる方策
  - ・経営資源の不足を解消する
    - 「売り手の交渉力を下げる」
  - ・経営資源を（無駄なく）効率的に使う

### 3 企業成長と戦略

#### ◎なぜ「戦略」が必要か

- ・企業を成長させるために、「戦略」はどのような役割を果たすのか
- ・企業戦略の役割とは何か
- ・企業戦略とは何か

#### 3-1-1 戦略の必要性 (1) ～企業外への働きかけ～

- ◎ (補完財を適切に設定して) 買い手がどうしても欲しいと考える製品やサービスを、他社よりも効果的、効率的に提供する
- ◎ 経営資源の活用が、効果的であるとは限らない
  - ・企業が提供できる製品やサービスは多様
  - ・企業が製品やサービスを提供する対象 (顧客) の欲求は多様
  - ・類似した製品やサービスを提供している企業が存在
- ◎ 戦略を持ち、実行することによって、経営資源を効果的に活用する
  - ・経営資源を活用して提供出来る、最も顧客が満足する製品やサービスを見出だす
  - ・自社に勝る製品やサービスを提供できる企業 (競合企業) が少ない状況を見出だす

#### 3-1-2 戦略の必要性 (2) ～企業内への働きかけ～

- ◎ 「一人で」活動するのであれば、戦略は不要
  - ・複数人間が協働して、企業 (組織) は活動できる
- ◎ 経営資源の活用、蓄積が非効率的になりがち
  - ・企業内には多種多様、大量な経営資源が存在する
    - 企業内ですら、全ての経営資源 (ヒト、モノ、カネ、情報) が揃っている訳ではない
    - 企業内には、使用されていない (ムダな) 経営資源が生じやすい
    - 企業内の経営資源は、企業活動に伴って、変化する
- ◎ 経営資源を、効率的に、蓄積、活用するためには戦略が必要

#### 3-2 戦略の役割

- ◎ 経営資源を蓄積、活用して、製品やサービスを顧客に提供するために戦略が必要
- ◎ 効果的に、経営資源を活用できるように、自社を位置づける
  - ・「ポジショニング・アプローチ」

- ◎効率的に、経営資源を蓄積できるように、自社の活動を方向付ける
- ・「資源アプローチ」

### 3-3 戦略とは何か

- ◎「経営資源を、効果的、効率的に、蓄積、活用し、最も重要な顧客が、満足する製品やサービスを提供する」ための方向性（目的）と方法を提示したもの

### 4-1 戦略の立案における検討事項

- ◎「ドメイン」の設定
  - ・どの顧客に、どのような製品やサービスを提供するのか
- ◎経営資源の活用方法
  - ・製品やサービスを提供するために、経営資源をどのように使用するか
- ◎利益獲得の実現可能性（フィージビリティ）の確認
  - ・製品やサービスを提供したときに、本当に利益が得られるか
- ※利益＝売上－コスト

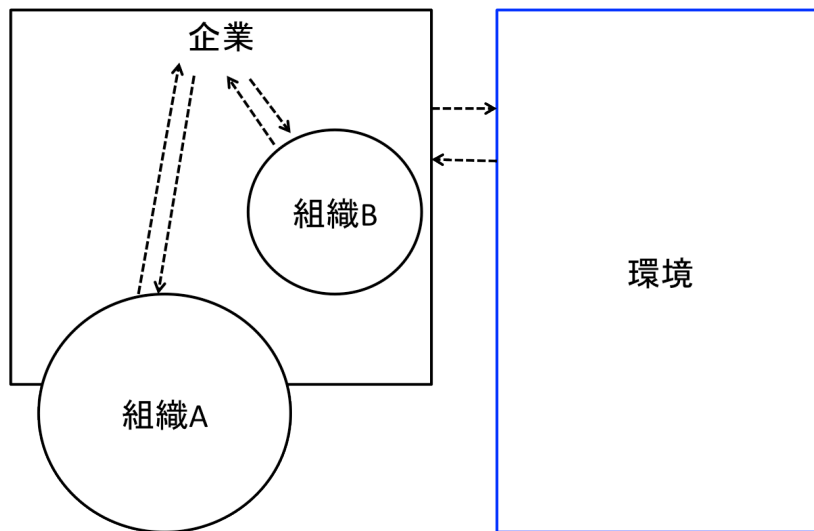
### 4-2 戦略の要件

- ◎経営資源は簡単に変更することができない
  - 経営資源の蓄積・活用を左右する戦略は、一定の期間守られる必要がある
  - ＝企業を成長させる「(中長期的) 計画」としての戦略
- ◎経営資源を実際に活用、蓄積するのは、企業内外の多種多様な組織に属する人材（ヒト）
  - ヒトが理解し、納得できるように、戦略は筋道だっている必要がある
  - ＝企業成長のための「論理」としての戦略

### 4-3 戦略とは（再：定義）

- ◎戦略とは、企業が決定する「計画（取り決め、方針）」の集まり
  - ・効果的に経営資源を活用するための計画
    - どの顧客に製品やサービスを購入してもらうのか
    - 企業が提供する製品やサービスは何にすべきか
  - ・効率的に経営資源を蓄積、活用するための計画
    - 企業が保有している経営資源を、いかにムダなく活用するか
    - どのような経営資源を将来にわたって蓄積してゆくのか
  - ・利益を確保するための計画

5-1 図



## 5-2 環境

◎企業が、自分の意図に自由に従わせることのできない（コントロールできない）事柄、事象、主体の総称

- ・顧客（「市場」）
- ・類似した製品やサービスを提供する企業（競合企業）
- ・自社の製品やサービスを購入する企業（取引先、納入先）
- ・自社に原材料を供給する企業（供給業者）
- ・補完的な製品やサービスを提供する企業
- ・政府、など

## 5-3 戦略立案のポイント

◎環境との関係（「外へ働きかけ」の結果）

- ・環境に、どのような影響を与えることになるのか
- ・環境から、どのような影響を受けるのか

◎組織との関係（「内への働きかけ」の結果）

- ・企業内外の組織に、どのような影響を与えることになるのか
- ・企業内外の組織から、どのような反応をうけるのか

◎戦略の要件の充足（戦略自体の妥当性）

- ・戦略は中長期に渡って有効であるのか
- ・戦略がヒトに理解可能なものであるのか
- ・戦略を実行すれば利益が確保されるのか

#### 5-4 戦略とは（再）

##### ◎企業が進むべき方向性を示す

- ・企業が提供する製品やサービスの「本当の意味（本質）」を示す
- ・企業が環境との間でいかなる関係を築くか示す

##### ◎企業が製品やサービスを提供するための基本的方法を示す

- ・企業が組織、経営資源をいかに活用するかを示す

#### 5-5 様々な戦略

##### ◎戦略を立案、実行するレベルの違い

- ・全社戦略（企業戦略）
- ・事業戦略（競争戦略）

##### ◎戦略が対象とする経営資源の違い

- ・人事戦略
- ・購買・調達戦略
- ・資金戦略
- ・製品戦略
- ・研究開発戦略

##### ◎戦略が有効である期間の違い

- ・短期戦略
- ・中期戦略
- ・長期戦略
- ・「ビジョン」、理念