

経営学 (5/15)

戦略論 (3)

Agenda

1. 複数の事業を展開する企業

※チャンドラーが「事業部制」を提唱した。

2. 全社戦略の必要性

3. 全社戦略に影響を及ぼす事象

4. 全社戦略の立案

5. シナジー効果、規模の経済性、範囲の経済性

1-1 複数の事業を行う企業

◎1つの事業しか行っていないならば、競争戦略と全社戦略は一致する部分が多い

◎実際に、多くの企業は1つ以上の「事業」を行っている

・事業とは

◎複数の事業を行っている企業（グループ）の例

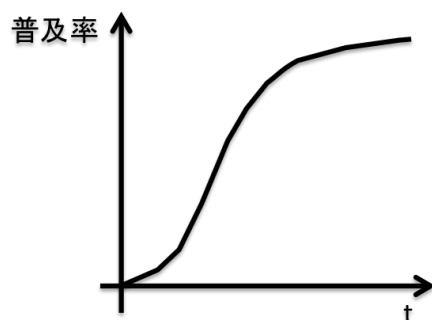
パナソニック、ソニー、東芝、日立、ホンダ、ヤマハ発動機、旭化成、東レ、
バンダイナムコ、コナミ

1-2 なぜ複数の事業を行うのか

◎製品やサービスは、顧客（市場規模）に限りがある

・時間の経過と共に、顧客の数が増えにくくなる、減る

*市場の成熟化、市場の飽和



・魅力的な市場＝利益が上げやすい市場であれば、競合他社が参入し、利益を上げにくくなる

◎1事業のみでは、収益が変動しやすい

・経済全体の状況（景気）、市場の状況などによって収益が変わってしまう

◎企業内に利用していない経営資源（余剰経営資源：スラック）が存在してる

- ・ヒトの過剰、モノの過剰、カネの過剰
- ・機会費用の考慮

◎経営者が複数の事業を行いたいと考える

- ・ホンダ
- ・ソフトバンク

1-3 複数の事業を行う理由

◎市場の成熟化（飽和）による、売上や利益の低下を避ける

◎競合他社の参入による、利益の低下を避ける

◎景気の変動などによる、収益の変動に備える

◎経営資源を無駄なく活用する

- ・事業活動を通じて、経営資源をより豊かにする

◎経営者の考え（理念、ビジョン）を実現する

◎より良い企業になるためには事業を増やす

2-1 なぜ全社戦略が必要なのか

◎企業が複数の事業を行っていると

- ・他の事業の状況、企業全体の状況について十分理解できない

◎企業（グループ）の中の事業が、バラバラになってしまう可能性が生じる

- ・経営資源の重複、ムダ
- ・競争戦略（事業戦略）の矛盾

◎同じ企業（グループ）内で、複数の事業を行う意味がなくなってしまう

2-2 全社戦略とは

◎企業（グループ）全体の方向性を示す計画

↓

◎複数の事業の戦略（競争戦略）を束ねる

- ・重複、ムダを避ける
- ・矛盾を避ける

◎複数事業の戦略を連携させる

- ・効果的、効率的に経営資源を蓄積する

◎自社が抱える事業を見直す

- ・新しい事業（新規事業）の開始

- ・既に進出した事業の終了（事業の撤退）
- ・他企業との間での事業の売買（M&A など）

2-3 競争戦略と全社戦略

◎競争戦略（事業戦略）と全社戦略は関係している

- ・全社戦略に基づいて、経営資源が配分される
- ・配分された経営資源をふまえて、競争戦略が立てられる
- ・競争戦略は全社戦略と矛盾しないことが求められる

※フィードバックループ、相互参照の作用があり、相互依存的な関係でもある

◎競争戦略、事業の状況をふまえて、全社戦略が立てられる

3-1 経営資源と全社戦略

◎経営資源の過剰／不足をふまえて、全社戦略は立案される

◎経営資源が過剰な場合

- ・過剰な経営資源を譲渡する
- ・過剰な経営資源を使う事業を、新たに開始する
（新規事業参入、新規事業開拓）

◎経営資源が不足している場合

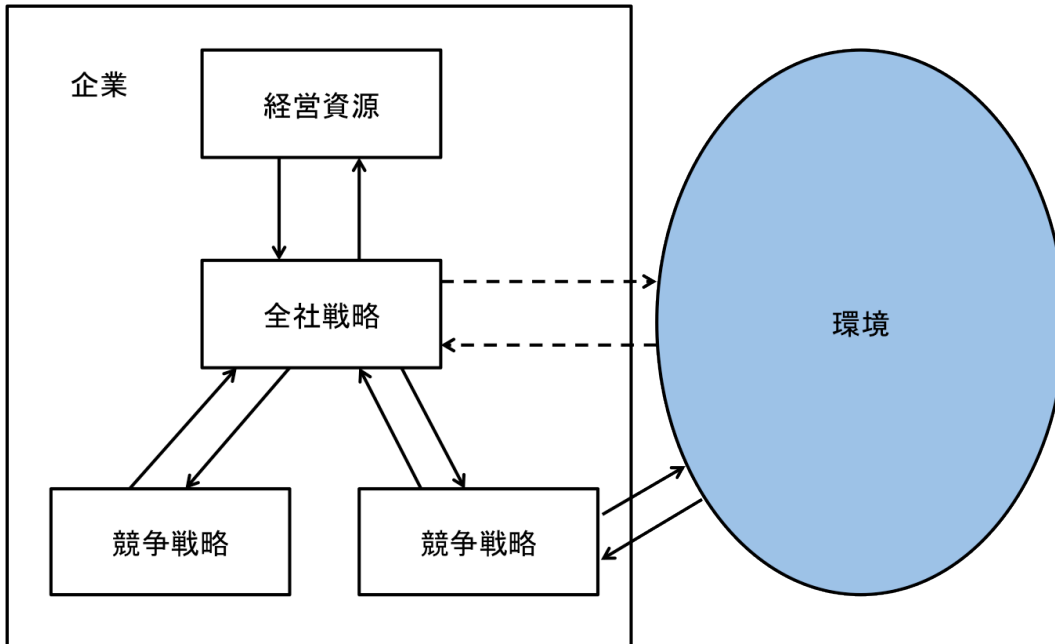
- ・不足している経営資源を調達する
 - *他社の事業譲渡を受ける
- ・不足している経営資源を使う事業を終了させる
（事業の撤退、統合）

3-2 環境と全社戦略

◎全社戦略は、環境をふまえて立案され、実行される必要がある

- ・顧客、供給業者、競合他社、補完的製品やサービスを提供する企業、政府、規制など

◎適切な全社戦略を、立案、実行し、環境に働きかけることによって、企業にとって望ましい状況を創り出す



4-1 全社戦略の考え方

◎各事業についての分析

- ・「なるべく多くの顧客」、「なるべく少ない競合他社」が基本
 - *ポートフォリオ分析、「ポジショニング」の分析

Cf. 「ポジショニング・アプローチ」

- *企業能力（capability、competency）の分析

Cf. 「資源アプローチ」

◎企業が手がける事業の範囲を工夫する

- ・企業の活動領域（ドメイン）の設定
- ・多角化
 - *企業が手がける事業数を身なお刷る
- ・垂直統合
 - *サプライチェーンの中で、手がける業務を見直す
- ・国際化
 - *企業が活動する地域を広げる

4-2 事業の再編

◎全社戦略では、企業の成長を目指して、事業を行うか否を決定する

- ・「リストラクチャリング」
- ・「集中と選択」

1.事業を増やすことで、使用されていない経営資源の活用を図る

- ・新規事業参入（新規事業開拓、新規事業開発）

2.事業を減らすことで、より効果的な経営資源の活用を図る

- ・既に進出した事業からの撤退
- ・既に存在する事業の統合

4-3 事業の規模、発展段階と企業の形態

◎全社戦略では、事業の発展段階、規模を見定める

- ・事業が開始されたばかりか、確立したか
＝事業が利益を上げているか、上げていないか
- ・事業が大きな規模か、小さな規模か

↓

◎企業内の組織や企業の形態を決定する

- ・事業部の設立（単一企業、事業部制）
- ・子会社の設立（企業グループ）
- ・事業会社の成立（持ち株会社化）

◎事業の評価指標を見直す

- ・シェアか利益か

4-4 戦略的提携

◎全社戦略では、行っている事業に足りない経営資源を見定める

- ・どの経営資源が、どの程度足りないのか
- ・経営資源を調達、蓄積するためには、どれ程の時間や費用（経営資源）が必要か

◎場合によっては、他社と「戦略的提携」をし、経営資源を「使わせてもらう」

- ・蓄積に時間がかかる時間
- ・調達に費用がかかる場合
- ・調達が不可能な場合

5-1 シナジー効果

◎複数の事業を行うことで生じる「相乗効果」

- ・アンソフ（アメリカの経営学者）が提唱（※Wikipediaではアンゾフ）
- ・「2+2→5」となる効果

◎シナジー効果は、複数の事業で同じ経営資源を使う（経営資源の「多重利用」）によって生じる

- ・「規模の経済」に対する「範囲の経済」

5-2 規模の経済と範囲の経済

※「〇〇の経済（性）」

- ・経済学の概念
- ・ある（企業）行動によって、単位当たりのコストの定家（節約）が可能になること
- ・「〇〇の不経済」も生じうる

◎規模の経済

- ・同じ製品やサービスを、多く提供すればするほど、単位当たりのコストが下がる（効率性が向上する）現象

◎範囲の経済

- ・製品やサービスの種類を増やすほど、単位当たりのコストが下がる（効率性が向上する）現象

5-3 シナジー効果と多角化

◎多角化とは、全社戦略に基づいて、手掛ける事業の数を増やすこと

- ・「多角化を勧める」、「多角化を見直す」

◎多角化（新規事業開拓・新規事業参入）を行う場合、どんな影響、効果が働くかも考える

- ・シナジー効果
- ・規模の経済
- ・範囲の経済