

経営情報システム論

第3回 経営戦略と情報システム

経営戦略(Business Strategy)

- ・ 経営戦略とは企業が直面する多様に変化する内部／外部経営環境に対応するため、経営資源の配分にかかる企業の意思決定のこと。
- ・ 経営資源とは人、モノ、カネ、情報、ブランド、技術のように企業活動に必要な資源および能力全体の総称である。
- ・ 経営学において従来は生産性の効率化、生産方式に適合した経営組織形態の選択に重点をおいていた。

経営戦略

- ・ 産業の成熟や寡占化を背景として1960年代より経営戦略という新しい概念が登場した。
- ・ 市場の寡占化やITの発展によりグローバル化などの経済環境の変化に対応するため、従来の生産効率性重視から脱却した経営戦略重視へのパラダイム転換が求められるようになった。

戦略と戦術

- ・ **戦略(WHAT)**; 戦争等の国家目的達成のための軍事的資源の配分や、運用方法に関する人的な方向性や目的のこと。経営活動に当てはめると、企業トップの全社的経営方針等、企業が一貫して何を目的として何をしようとしているのかを指す。
- ・ **戦術(HOW TO)**; 個々の戦闘(戦場)において、戦況に応じて軍隊を臨機応変に対応させること。経営活動に当てはめると、企業の各部門における業務活動等、戦略を現場に適した形で実現し達成するための手段や方法を指す。

経営戦略の位置づけ

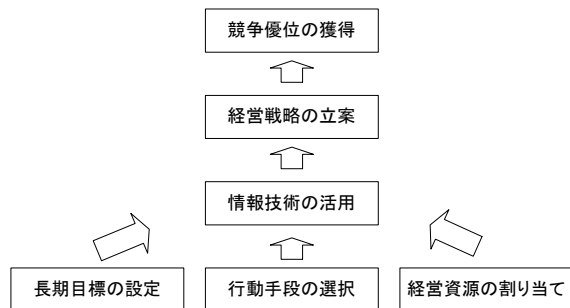
- ・ **経営ビジョン(WHY)**; 企業の存在意義を明らかにし、将来のあるべき姿を示す。
- ・ **経営戦略(WHAT)**; 経営ビジョンを実現するために何をすべきかを示す。
- ・ **経営戦術(HOW TO)**; 経営戦略を実現するために臨機応変に変化する手段や方法を示す。

奥村昭博他 経営戦略論 日経文庫(1989)

経営戦略の基本概念

- ・ 経営戦略とはチャンドラーの「経営戦略と組織」によると「企業の基本的な長期目標や目的を決定し、これらの諸目標を達成するために必要な行動手段の選択と経営資源の割り当てを行うこと」と定義されている。
- ・ チャンドラーは「組織構造は戦略に従う」という命題を提示した。
- ・ ワイズマンは「戦略的情報システム」で「競争優位を獲得・維持したり、敵対者の競争力を弱めたりするための計画である企業の競争戦略を支援、あるいは形成する情報技術の活用である」と定義している。

経営戦略の考え方と手順



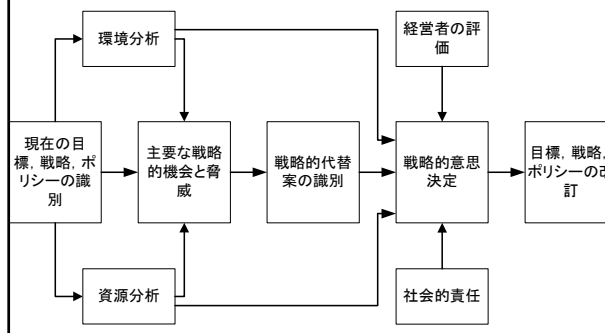
経営戦略論へのアプローチ

- ・ **プロセス型戦略論(帰納的アプローチ)**: 行動の中から戦略を生み出す方法であり、試行錯誤を繰り返しながら蓄積した成果を活かしつつ戦略を練り上げる方法。まず行動し結果より帰納的に戦略を導き出すこと。
- ・ **分析型戦略論(演繹的アプローチ)**: 経験則の中からその背後にある合理的・論理的な戦略を分析的に生み出す方法。合理的・論理的な分析から演繹的に戦略を導き出す、または長期的目標から短期的行動を演繹的に導き出すこと。代表的なものとして、アンゾフの多角化戦略、経験曲線効果を基礎としたPPM(Product Portfolio Management)、PIMS(Profit Impact of Market Strategy)、ポーターの経営戦略等がある。

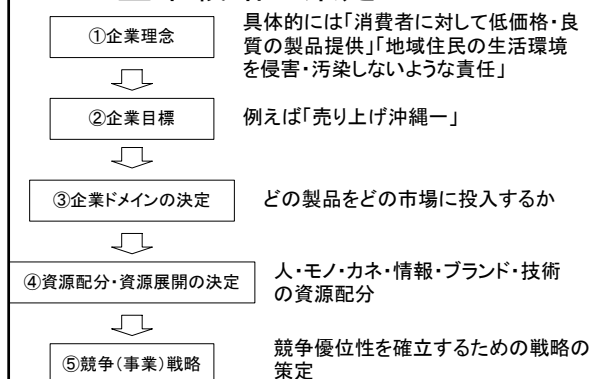
立案プロセス

- ① 戦略の識別: 企業が現在採用している各戦略を評価すること。
- ② 環境分析: 企業が直面する環境についての評価を行い、企業にとっての機会と脅威を発見すること。
- ③ 資源分析: 戦略ギャップを埋めるために利用できる手腕と経営資源とを評価すること。
- ④ ギャップ分析: 明らかになった機会と脅威を勘案し、現在の戦略をどう変更するか考察すること。
- ⑤ 戦略代替案の作成: 新しい戦略の代替案を作成。
- ⑥ 戦略評価: 環境分析に従い、各戦略代替案を評価すること。
- ⑦ 戦略選択: ①～⑥のプロセスを経て一つ選択すること。

一般的な戦略策定プロセス



企業戦略の策定プロセス



競争戦略

SWOT分析(スワット分析)

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部要因	強み (Strength)	積極的攻勢	差別化戦略
	弱み (Weakness)	段階的施策	専守防衛 または撤退

企業戦略(Corporate Strategy)

- ・ 企業戦略では、中核となる事業内容である事業ドメインと、最適な経営資源の組み合わせや配分を行うポートフォリオ(Portfolio)を決定する。
- ・ 具体的には自社の事業はいかにあるべきかを決定し企業の成長を規定する戦略である。
- ・ ビジネスリスク分散の必要性、シナジー効果(相乗効果;新旧両事業で資源を共有することによる)の存在により多角化戦略が最も企業戦略の中で重視される。

企業の成長・展開方式

- ① R&D(Research and Development);自社内で研究開発を行い基礎資源を企業内に蓄積させる戦略。
- ② 合併・提携;資本を出し合って合併会社を作る合併や資本・人事・販売面で他社と協力する提携により経営資源を強化する戦略。
- ③ 合併・買収(M&A);2つ以上の企業合体の合併、株式取得による他企業の支配権を握る買収などを一般にM&A(Mergers and Acquisitions)と呼ぶ。

M&A

- ・ 水平型M&A; 同じ業界内の企業同士の結合により、スケールメリットと市場占有率の増大を期待する戦略。銀行同士、コニカとミノルタなど。
- ・ 垂直型M&A; 親会社の子会社を合併したり、大手製造メーカーが製品の部品を供給するメーカーを買収するもので二重投資を回避し、技術を補完しあい、コストの内部化による情報コストおよび取引コストの低減を通じて無駄を排除する戦略。
- ・ 多角化型M&A; 異なる職種の企業を合併し、コンглоメリット(Conglomerate:複合産業)を目指す多角化戦略である。

ポーターによる競争戦略

- ① **コストリーダーシップ戦略**;コストを削減し、価格競争で他社に対して優位を確立する。TI(テキサスインスツルメンツ)の半導体戦略など。
- ② **差別化戦略**;自社製品の特色を全面に出すことで価格以外の面で顧客を獲得し市場内での競争力を高める戦略。ブランドイメージ利用。
- ③ **フォーカス戦略(集中戦略)**;他社と競合しないような特殊なニーズに対応する市場に特化する戦略。この戦略はごく少数の細分化市場に参入している企業が採用する戦略。狭小な市場のことをニッチマーケットと呼ぶ。ニッチ市場は将来的に巨大化する可能性があり、一番乗りを果たせばその市場で独占的な利益を享受できることから非常に重要な戦略と言える。

競争優位と情報化

- ・ ポーター(M.Porter)は、競争優位を確立するための基本戦略として、コスト・リーダー戦略、差別化戦略、集中戦略の3つの基本タイプをあげている。
- ・ コスト・リーダーシップ戦略は、低コスト・低価格を武器に他社と競争する戦略である。
- ・ 差別化戦略は、製品の品質やサービスでは他社には容易に真似できない、優れた特性を生かして競争する戦略である。
- ・ 集中戦略は、特定の顧客や狭いターゲットを絞り込んでいく戦略であり、そのターゲットに対して低コスト・低価格で競争するか、差別化で競争するかさらに分けることができる。

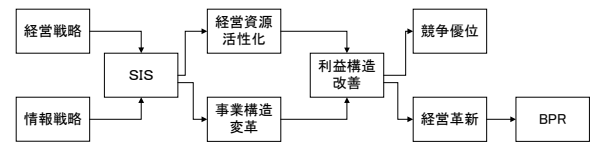
競争の基本戦略



戦略的情報システム(SIS)

SISは戦略面の情報化を通して経営革新の推進と競争力優位の実現を目的とする情報システムである。つまり、情報システムを経営戦略に生かすことで、コスト優位の確立や差別化を行い、競争優位を確立することを目的とするシステムと言い換えることができる。

SISの構成と目的



SISの提唱者といわれるワイズマンは戦略的情報システムを「**競争優位を獲得・維持したり、敵対者の競争力を弱めたりするための計画である企業の競争戦略を支援あるいは形成する情報技術の活用である**」と定義している。

MISからSISへ

