

# 経営戦略 Strategic Management

第8回 (Session Four – 2<sup>nd</sup> half)  
(事業戦略-実務) 事業戦略を検討する

慶応義塾大学SFC  
総合政策学部准教授  
琴坂将広

## 経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

### 本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介) 社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯) 経営戦略の歴史的発展
- 
- 2-1 (外部環境-研究) SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務) 外部環境を検討する
- 
- 3-1 (内部環境-研究) RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する
- 
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討する
- 
- 5-1 (全社戦略-研究) 取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務) 全社戦略を検討する
- 
- 6-1 (戦略実行-研究) ゲーム理論とエージェンシー理論
- 6-2 (戦略実行-実務) リーダーシップの役割
- 
- 7-1 (総括-研究) 経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務) 経営戦略の未来

## (事業戦略-実務)事業戦略を検討する

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 定石 - the standard practices
- 2 まとめ – summery and the key takeaway

5/14/18

2

## 現代の経営戦略は過去の知見を融合させて、高度に進化している

### 経営戦略における中心的テーマの発展

現代の経営戦略が扱う内容

企業経営の 大規模化	企業経営の 多角化	成長停滞と 産業内競争	利益重視と競 争優位の追求	新しい成長モ デルの登場	技術進化と 世界統合
1950-	1960-	1970-	1980-	1990-	2000-
<b>財務予算</b>	<b>戦略計画</b>	<b>ポジショニ ング戦略</b>	<b>競争優位の 追求</b>	<b>新産業での 成長モデル</b>	<b>21世紀の 事業モデル</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>DCF法に基づ く資本政策</li> <li>年次予算を通 じた財務管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済予測</li> <li>全社計画</li> <li>中期計画</li> <li>多角化とシ ナジー効果 の追求</li> <li>戦略企画室 の設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業分析</li> <li>市場セグメ ント分析</li> <li>経験曲線</li> <li>PIMS*分析</li> <li>事業ポート フォリオ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源と能力 の分析</li> <li>株主価値最 大化</li> <li>企業再編</li> <li>合従連衡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的革新 のプロセス</li> <li>アントレプレ ナーシップ</li> <li>新しい事業 モデル</li> <li>破壊的イノ ベーション</li> <li>新興国</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSRと事業 倫理</li> <li>規格競争/ プラットフォーム</li> <li>新しい組織 形態</li> <li>世界的な価 値連鎖</li> </ul>

\*Profit Impact of Market Strategy

Source: ロバート・M・グラント、グラント現代戦略分析、中央経済社、2008、pp. 19-22を参考に筆者作成

5/14/18

3

## 優れた経営戦略は、理解、判断、行動の三要素が正しく結びついている

優れた経営戦略とは、、、

- |  |  |
|--|--|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">理解</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 行動環境の「<u>状況把握*</u>」に基づき、その将来変化を出来るだけ先読みし、</li> </ul>            |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">判断</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• その環境下で、自らの強みを生かし、他者に対する優位を維持しうる「<u>最善な行動**</u>」を見極め、</li> </ul> |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">行動</div> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• それを実現するための「<u>総合的なアクション***</u>」を具体的に設計したもの</li> </ul>           |

\* 単なる事実の把握ではなく、実態とその要因の構造的把握

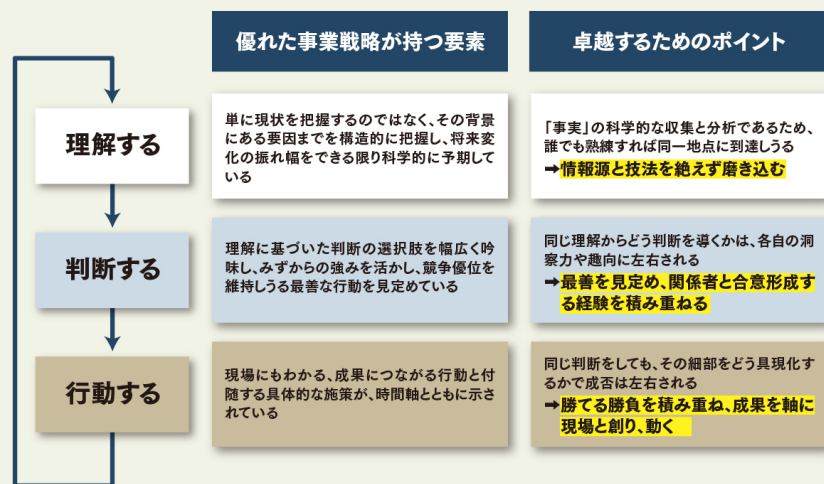
\*\* 大体は三つの組み合わせ：自分にしか出来ない (Market Shaper) 自分の方が早い (Fast Mover) 自分の方が上手い (Late Differentiator)

\*\*\* 単純に考えれば、どこで (Where to compete) 何を (What to compete) どのように (How to compete)

5/14/18

4

## 一歩抜け出するためには、正しい理解の上に創造力ある判断と行動が必要



5/14/18

5

## 具体的にどのような検討手法を用いるか

### 戦略における理解、判断、行動に役立つ代表的なフレームワーク(検討手法)

#### 優れた戦略の要件

##### 理解

- 行動環境の「状況把握」に基づき、その将来変化を出来るだけ先読みする

##### 判断

- その環境下で、自らの強みを生かし、他者に対する優位を維持しうる「最善な行動」を見極める

##### 行動

- それを実現するための「総合的なアクション」を具体的に設計する

#### 有用なフレームワーク(検討手法)の例

- ファイブ・フォース分析/SWOT分析
- PESTLE分析
- ストック・フロー分析

- 各種の戦略論
  - 例:ポーターの競争戦略
  - 例:ブルーオーシャン戦略
- シナリオ分析

- 各種の事例研究
  - e.g., 日産V-up
  - e.g., アメーバ経営
- バリュー・チェーン分析
- PDCAサイクル

5/14/18

6

## 理解において外部と内部どちらを優先するかは、競争の型による

### ポジショニングとリソースの相互依存構造

#### 外部環境

- 市場構造が企業が保持する資源の価値を左右する
- 「最終的には外部環境が決める」

#### 内部環境

- 魅力の無い市場構造でも、企業はその資源により成果を上げる
- 「最終的には内部環境が決める」

5/14/18

7

## 自社の取りうる選択肢を可視化する際、各種戦略論は参考になる

判断: 基本的なフレームワークの例

競争戦略の基本類型  
by ポーターの競争戦略論

競争優位の源泉	
低コスト	差別化
広い コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
狭い フォーカス戦略	

アクション・マトリックス  
by ブルーオーシャン戦略

<b>取り除く:</b> 業界常識から取り除くべきものは何か	<b>付け加える:</b> 業界にこれまでになく、付け加えるべきものは何か
<b>減らす:</b> 業界標準から大きく減らすべき要素は何か	<b>増やす:</b> 業界標準と較べて大幅に増やすべき要素は何か

Source: M.Porter 1985, Renee Mauborgne and W. Chan Kim 2005

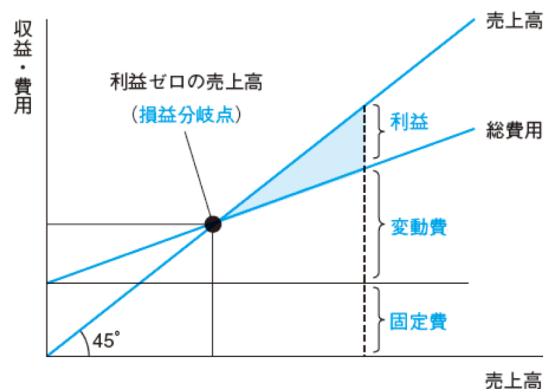
5/14/18

8

## イギリスだと、高校生で学ぶ単純な計算

判断: 損益分岐点分析

$$\text{損益分岐点} = \frac{\text{固定費}}{1 - \text{変動比率}} \quad \text{変動費率} = \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}}$$



Source: 図表引用元: <http://shikaku.impress.co.jp/keyword/break-even-point.htm>

5/14/18

9

## 自社の事業に合わせたunit economicsを理解し、それを目標値とする

判断: Metricsを設定する

### Contribution Marginとは

- 一個あたりの売上高から変動費を引いたものの売上高に対する比率

### Unit Economicsとは

- 一人ひとりの顧客毎に、それに関わる支出と収入を数式化したもの

### 単純化した例:

### LTV (Customer Lifetime Value) からAAC (Allowable Acquisition Cost)を算出

- $LTV = ARPA$  (Average Revenue (Monthly Recurring Revenue) per Account) multiplied by  $ACL$  (Average Customer Lifetime)
  - $ACL = 1 / \text{Customer Churn Rate}$  で置き
- すなわち、 $LTV = ARPA * \text{Contribution Margin} / ACL$
- AACはBlended CAC (Customer Acquisition Cost)からOrganic CACを切り分けて、Paid CACだけで考え、チャネルごとに設定
- Payback period (Months to Recover CAC) も意識する(営業手法にも影響)

Source: <https://medium.com/@tumada/スタートアップのお金と指標入門講座-ユニットエコノミクス-unit-economics-cac-ltv-53112185fbcd#p7r7q6x>

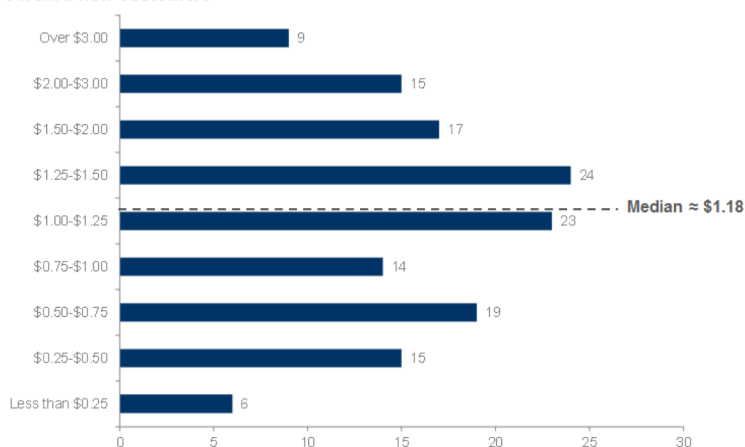
5/14/18

10

## 成長志向の企業では、年間1ドルの収益に対して二倍以上の顧客獲得費用を支出する

年間1ドルの収益(\$1 Annual Customer Value)にいくらCACをかけるか

"How much do you spend on a fully-loaded sales & marketing cost basis to acquire \$1 of new ACV from a new customer?"



(1): Includes the fully-loaded amount spent on sales & marketing for the win, over multiple periods, if necessary.

142 respondents

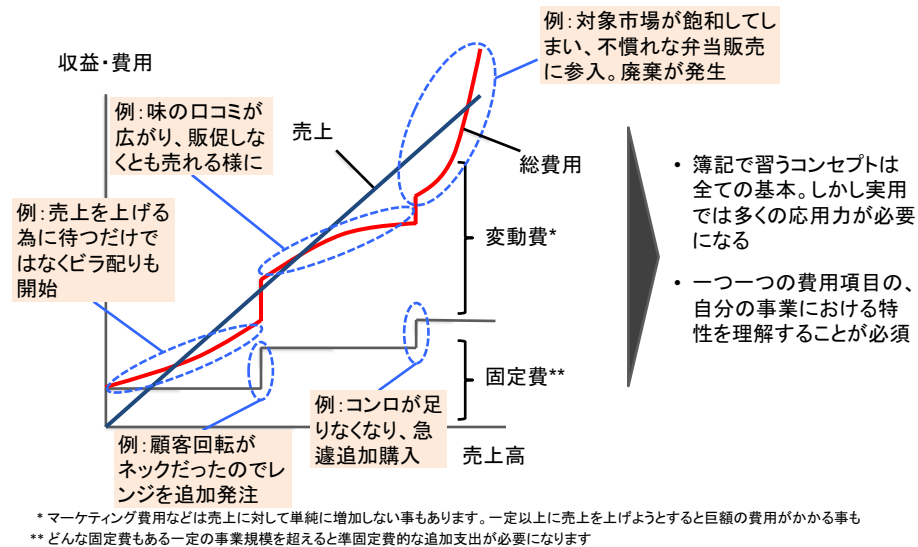
Source: <http://www.forentrepreneurs.com/2015-saas-survey-part-1/>

5/14/18

11

## 現実とは教科書ほど単純ではない

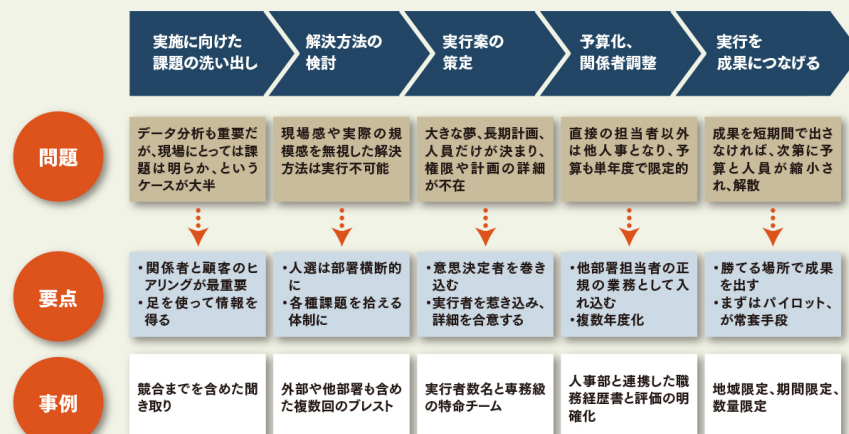
### 実際の損益分岐点分析の例



5/14/18

12

## 結局のところは、地道な作業の積み重ね



5/14/18

13

(事業戦略-実務)事業戦略を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 定石 - the standard practices
- 2 まとめ – summery and the key takeaway

5/14/18 14

(事業戦略-実務)事業戦略を検討する

まとめ

---

- 基本的な戦略立案のプロセスは、理解、判断、行動の3ステップでまとめられる
- 究極的には、優れた戦略は一つ一つの地道な作業の積み重ねで出来る
- 変化の激しい環境下では、創発的な戦略をどう導き出すかが課題となる
- リーンスタートアップ、デザイン思考、ストーリーといった考え方は参考になる
- しかし、依然としてこれが答えという方法論はない...あれば、誰もが成功してしまう

次回は、(全社戦略-研究)取引コストとリアルオプションを扱う

---

5/14/18 15



# DISCUSSION Q&A

14/05/2018

16

# APPENDIX

14/05/2018

17

## 経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

### 本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介) 社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯) 経営戦略の歴史的発展
- 
- 2-1 (外部環境-研究) SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務) 外部環境を検討する
- 
- 3-1 (内部環境-研究) RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する
- 
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討する
- 
- 5-1 (全社戦略-研究) 取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務) 全社戦略を検討する
- 
- 6-1 (戦略実行-研究) ゲーム理論とエージェンシー理論
- 6-2 (戦略実行-実務) リーダーシップの役割
- 
- 7-1 (総括-研究) 経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務) 経営戦略の未来