

# 経営戦略

## Strategic Management

第4回 (Session Two – 2<sup>nd</sup> half)  
(外部環境-実務)外部環境を検討する

慶應義塾大学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

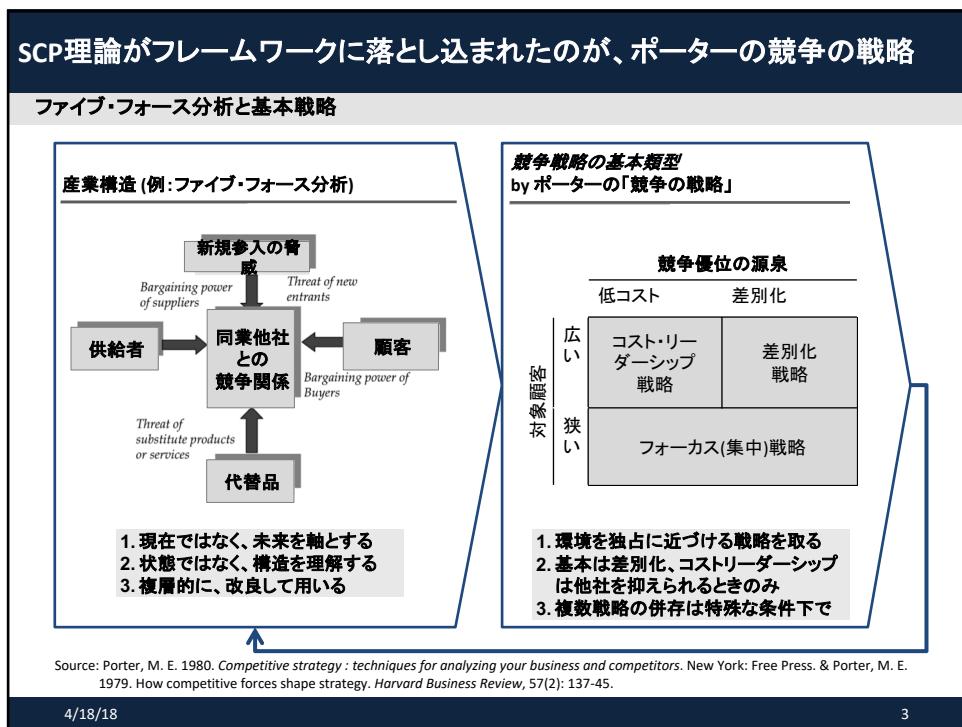
- 1-1 (導入-授業紹介)社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯)経営戦略の歴史的発展
- 2-1 (外部環境-研究)SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務)外部環境を検討する
- 3-1 (内部環境-研究)RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務)内部環境を検討する
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務)事業戦略を検討する
- 5-1 (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務)全社戦略を検討する
- 6-1 (戦略実行-研究)ゲーム理論とエージェンシー理論
-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

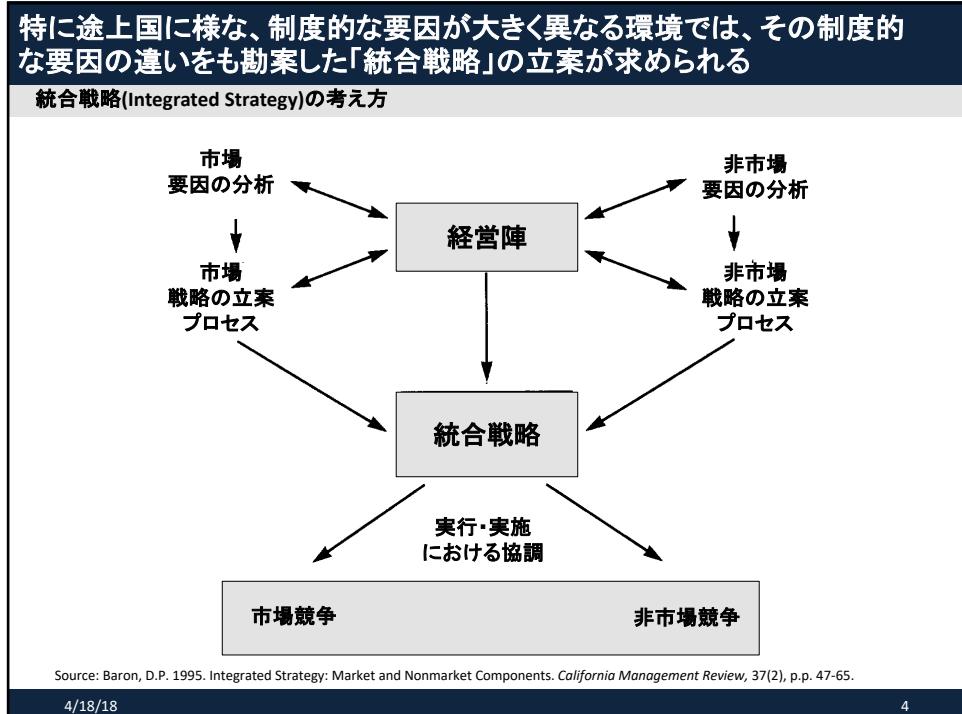
(外部環境-実務)外部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習:「競争の戦略」と「統合戦略」の考え方**
- 2 外部環境を理解する – Understanding the dynamics**
- 3 現場で情報を得る– Info gathering on-the-ground**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/18/18 2





(外部環境-実務)外部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1** 復習:「競争の戦略」と「統合戦略」の考え方
- 2** 外部環境を理解する – Understanding the dynamics
- 3** 現場で情報を得る– Info gathering on-the-ground
- 5** まとめ – summary and the key takeaway

4/18/18 5

## 外部環境の理解は、出来る限り包括的に行う

### 基本的なフレームワークの例(1/3):PESTLE分析

#### 環境要因 (PESTLE)

<u>P</u> olitical	政治の動向
<u>E</u> conomic	経済の動向
<u>S</u> ocial	社会の動向
<u>T</u> echnological	技術の動向
<u>L</u> egal	法律、規制の動向
<u>E</u> nvironmental	自然環境の動向

- 自社の事業領域の外側にある大枠のマクロ経済環境を理解する
- どのようなフレームワークを用いても良いが、重要なのは、「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」

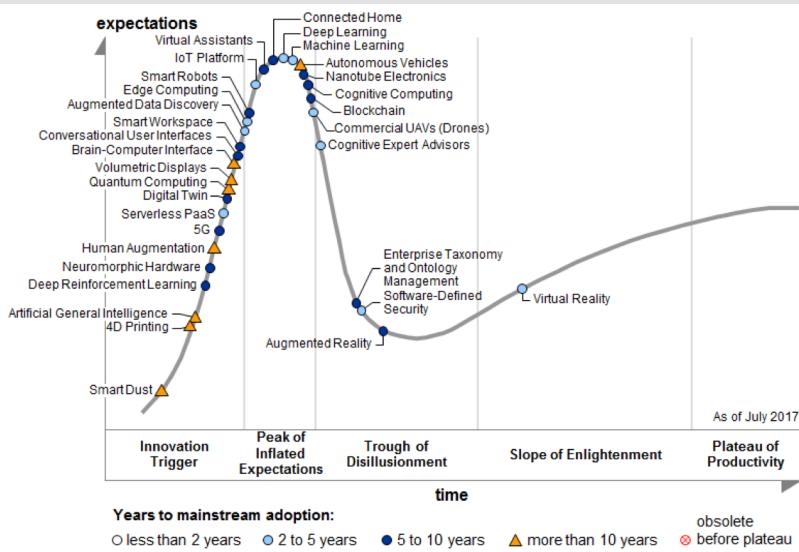
Source: M.Porter 1985,

4/18/18

6

## ガートナーのHype Cycleは技術動向の大枠を探るのに有益

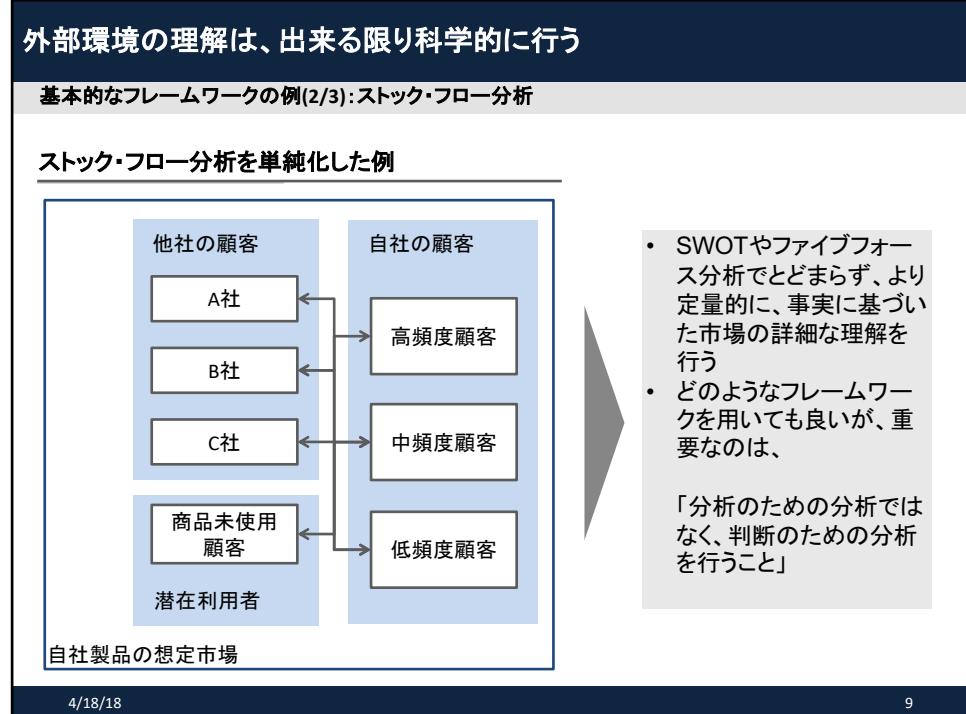
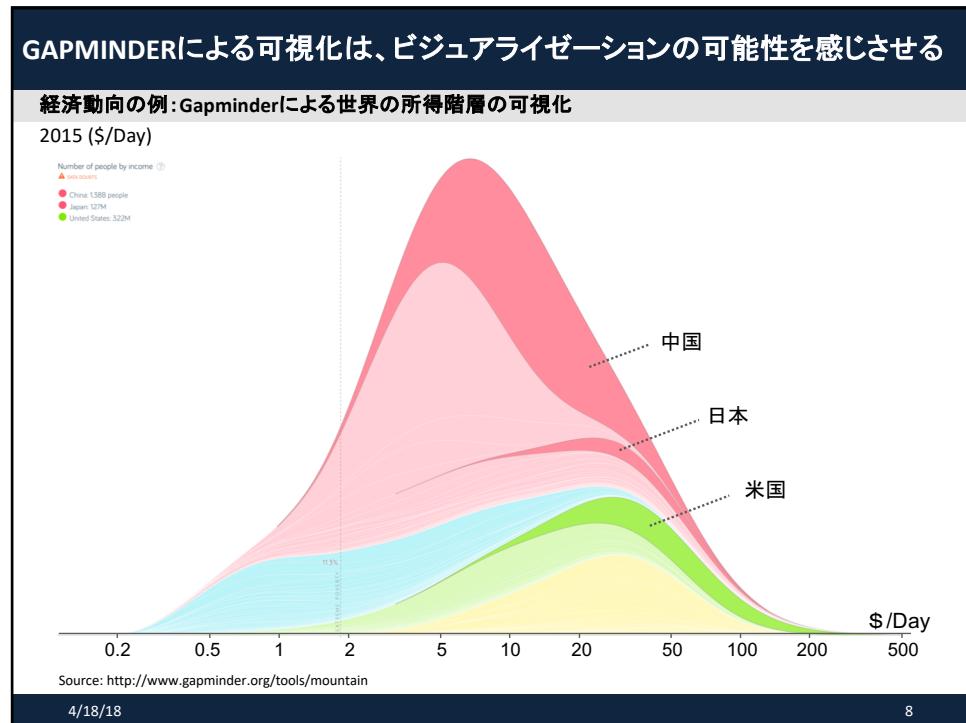
### 技術動向の例:Hype Cycle for Emerging Technologies August 2017

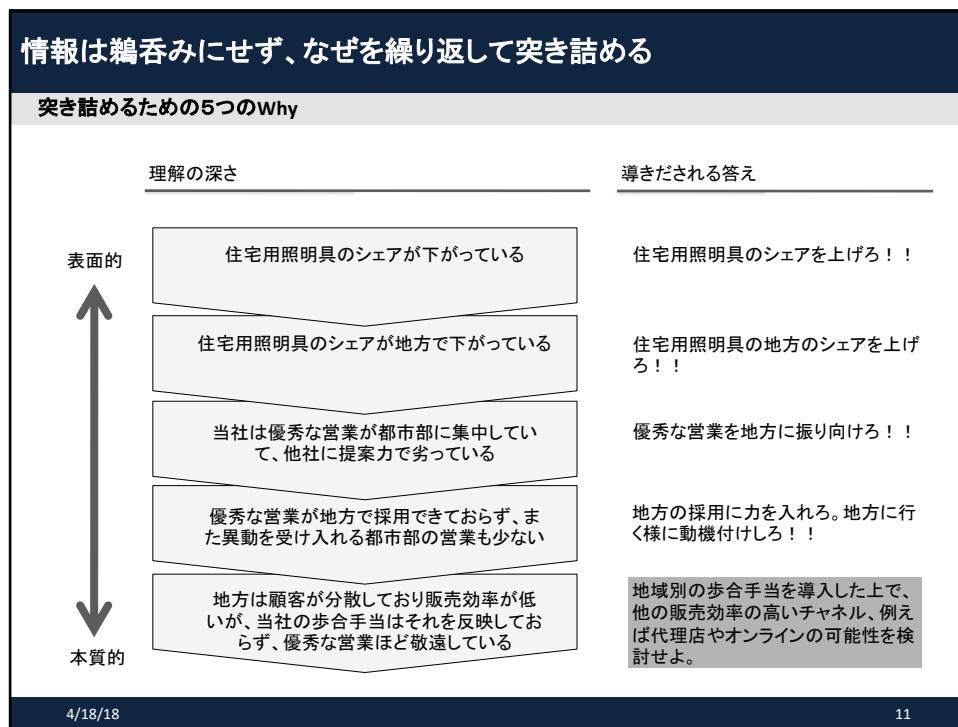
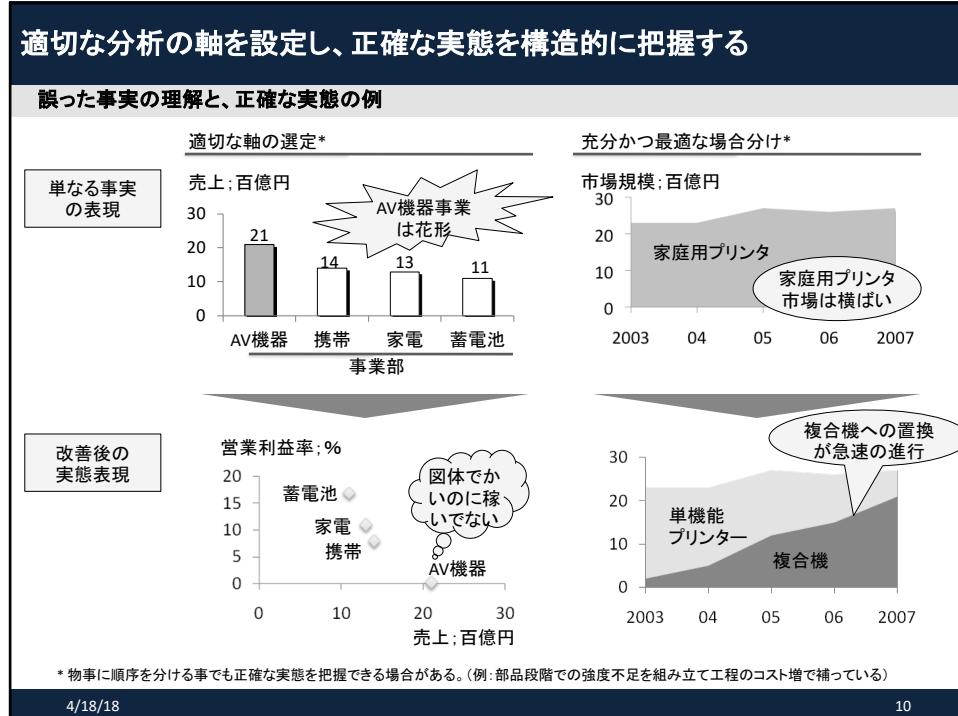


Source: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3784363>

4/18/18

7





(外部環境-実務)外部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習:「競争の戦略」と「統合戦略」の考え方**
- 2 外部環境を理解する – Understanding the dynamics**
- 3 現場で情報を得る– Info gathering on-the-ground**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/18/18 12

情報収集には様々な手法がある

外部環境に関する情報収集の典型例\*

```

graph LR
    A[外部環境の情報収集方法] --> B[既にあるデータを加工する]
    A --> C[存在しないデータを作成する]
    B --> D[活用されていないデータを活用出来る形に変換する]
    B --> E[既にあるデータを組み合わせて分析する]
    D --> F[本や調査報告、社内資料に記載のある情報、電子データに加工して分析する]
    E --> G[複数の本や資料に記載されている情報を組み合わせて新しい情報を作る]
    C --> H[聞き取り調査をする]
    C --> I[質問票調査をする]
    C --> J[客観的に現象を観察する]
    C --> K[環境に参与して観察する]
    H --> L[専門家のアボを取って、話を聞きに行く、または電話取材する]
    H --> M[街頭、店頭、社内、で直接質問する]
    H --> N[メールやウェブサービスを使って回答を収集する]
    I --> O[名簿を元に質問票を送付する]
    I --> P[知りたい現象が起きている場所で現象を記録する、記録してもらう]
    I --> Q[知りたい現象が記録できるように商品やサービスを設計する]
    J --> R[自分で商品やサービスを使ってみる]
    K --> S[自分自身が現場の構成員のひとりとして活動する]
  
```

\* 無論これ以外にもやり方はある

4/18/18 13

**①** **他入力がなされずに資料でも、活用されていない資料を電子化して分析する**

本や調査報告、社内資料に記載のある情報を、電子データに加工して分析する



資料:画像は <http://livedoor.blogimg.jp/airinkai/imgs/c/1/c1737716.jpg> より拝借

4/18/18 14

**②** **数々の資料、例えば新聞記事や雑誌記事に断片的に記載されている内容を整理して、統合することでも、十分価値の高い資料となる**

複数の本や資料に記載されている情報を組み合わせて新しい情報を作る



事例:海賊の伝記を網羅的に収集して、その中に記載されている組織と人事に関する記述だけを整理して統合し、「経済と統治の為の海賊組織」という視点から情報を再解釈する

資料:画像は <http://www.lion-jimuki.co.jp/products/introduction/sv/list5.html> と <http://image.space.rakuten.co.jp/ig01/46/0000413846/19/imga3ea256czikbj.jpeg> より拝借

4/18/18 15

### ③ 専門家へのヒアリングは、調査初期に特に効果的

専門家のアポを取って、話を聞きに行く、または電話取材する



- 1973年から使われているマスコミ電話帳。テレビ・新聞・雑誌・ラジオ・広告・クリエイティブ関係のオフィスプロダクションで、日常の仕事で使われている必需品の1冊とも言われている
- 特にインターネット以前はこれ無くして仕事にならなかつたとも
- まずは聞いてみる。はクリエイティブの世界では常識。友人や親兄弟親戚経由で探すのも常套手段
- ネット上でも、面白そうな人や、会社や、組織を見つけたら、取り敢えず電話をする。公官庁ならかなりの確率で対応してくれる。

資料: <http://www.sendenkaigi.com/books/jituyo/1093>

4/18/18

16

### ④ 特定のセグメントのデータを収集するなら、個人インタビューは有効な手段。自分たちしか持っていないデータが入手できる

街頭、店頭、社内、で直接質問する



- 特定のセグメント、例えば若者、学生、買い物客、観光客に限るのであれば、街頭インタビューは比較的力強いデータ収集手法
- 社内であれば個別に承諾を得た上で比較的長めのインタビュー
- 街頭であれば、謝礼がなければ5分程度までが典型
- コンサルティング会社や調査会社は、街頭インタビュー専門の会社に委託して、実施している

資料: 画像は <http://blog-imgs-32.fc2.com/j/m/a/jmax510/20090211114841.jpg> から拝借

4/18/18

17

⑤ オンラインのツールを使えば、簡単、手軽に大量の情報を収集することができる...無料のツールも普及しており、企業も活用している

メールやウェブサービスを使って回答を収集する



- Google ドキュメントでは、オンラインのアンケートフォームを簡単に作成する事が可能
- Web サイトで満足度調査を行ったり、メールで社内アンケートを行うことができる
- 表計算のスプレッドシートの追加機能であり、無料でアンケートフォームを作成し、データを集計することができる
- 5人が20人の友人に協力してもらえば、100人分の回答が集まる

⇒より本格的な調査、業務ではマクロミルなどの業者に質問票の収集を依頼することが大半。ただ、Googleドキュメントは多くの学術調査でも使われている

資料: <http://www.appsupport.jp/docs/ques-new/> / <http://www.macromill.com>

4/18/18

18

⑥ 産業団体や、個人の名簿を(合法的に)入手し、そこから情報収集をするのも有効

名簿を元に質問票を送付する

一般社団法人 日本アイスクリーム協会

会員企業

- ・ 赤城乳業株式会社
- ・ 井村屋株式会社
- ・ 江崎グリコ株式会社
- ・ オハヨー乳業株式会社
- ・ 協同乳業株式会社
- ・ クラシエフーズ株式会社
- ・ ハーゲンダッツジャパン株式会社
- ・ フタバ食品株式会社
- ・ 丸永製菓株式会社
- ・ 株式会社 明治
- ・ 森永製菓株式会社
- ・ 森永乳業株式会社
- ・ 株式会社ロッテアイス

一般社団法人 全国ビスケット協会

会員企業(1/2)

- ・ 坂栄養食品株式会社
- ・ 株式会社正栄デリシィ
- ・ イトウ製菓株式会社
- ・ 株式会社ギンビス
- ・ 株式会社東ハト
- ・ 株式会社不二家
- ・ 株式会社明治
- ・ 森永製菓株式会社
- ・ ヤマザキナビスコ株式会社
- ・ 株式会社ロッテ
- ・ 有楽製菓株式会社
- ・ 宝製菓株式会社
- ・ 株式会社カニヤ
- ・ ちぼりアンナ株式会社

会員企業(2/2)

- ・ 米玉堂食品株式会社
- ・ 株式会社ブルボン
- ・ 北陸製菓株式会社
- ・ 三立製菓株式会社
- ・ 松永製菓株式会社
- ・ キング製菓株式会社
- ・ 三ツ矢製菓株式会社
- ・ 京都製菓株式会社
- ・ 江崎グリコ株式会社
- ・ 日清シスコ株式会社
- ・ 前田製菓株式会社
- ・ 梶谷食品株式会社
- ・ カバヤ食品株式会社

⇒名簿を購入したり、調査会社にリストアップを依頼することもある

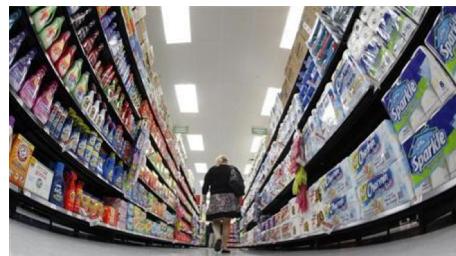
資料: <http://www.biscuit.or.jp/top.html> / <http://www.icecream.or.jp>

4/18/18

19

⑦ 知りたい現象が起きている場所で、観察をする。ただ見るだけではなく、徹底的に観察して、価値のあるデータにする

知りたい現象が起きている場所で現象を記録する、記録してもらう



- 24人の派遣社員を火曜日と日曜日の丸1日計2日間雇用して、競合店Xの24店舗のレジが見える場所を二交替で観察し、1日の売上額とその構成を推計(これを個人一人でする飲食店オーナーは多い)
- ある小売店で、監視カメラを活用して顧客の動線を分析。どのような商品とどのような商品を、どの順序で買うかを深く理解、店舗配置を変更し売上を改善(現在はハンディ端末で同様の分析をしている)

⇒偏りのないデータを収集するためのダイアリー調査がある。これは、個人に一定期間の行動を記録してもらう(例:印刷調査、業務時間調査、飲み物消費調査)

⇒実験室的な環境を用意して、そこで商品を実際に使ってもらう手法もある

資料: 画像は [http://gigazine.jp/img/2013/01/20/starbucks-valentine-chocolate-brownie/DSC\\_1395.jpg](http://gigazine.jp/img/2013/01/20/starbucks-valentine-chocolate-brownie/DSC_1395.jpg) と [http://www.enarita.net/img/IMG\\_1402.jpg](http://www.enarita.net/img/IMG_1402.jpg) より

4/18/18

20

⑧ 商品自体が知りたい情報をモニタリング出来る仕組みとすることで、必要な情報をリアルタイムで、詳細に、継続的に取得できる

知りたい現象が記録できるように商品やサービスを設計する



- GPSを搭載したコマツの建設機械がいま世界で約30万台稼働している
- これは「KOMTRAX」と呼ばれる機械稼働管理システムで、どの機械がどの場所にあって、エンジンが動いているか止まっているか、燃料がどれだけ残っているか、昨日何時間仕事をしたか、すべてがコマツのオフィスでわかる仕組みになっている
- 故障時のサービスや、部品入れ替え時期の把握に大きな力を発揮。商品ごとの顧客の利用動向も全て理解できる

⇒「KOMTRAX」から、コマツの経営陣は、世界中の市場の動きを細かく見ている。継続的なデータ収集は競争上の優位性になり、世界中の建設機械の稼働状況を知ることは、市場の先行きを占ううえで大きな判断材料となる  
⇒A/Bテストという手法も特にインターネットサービスでは一般的

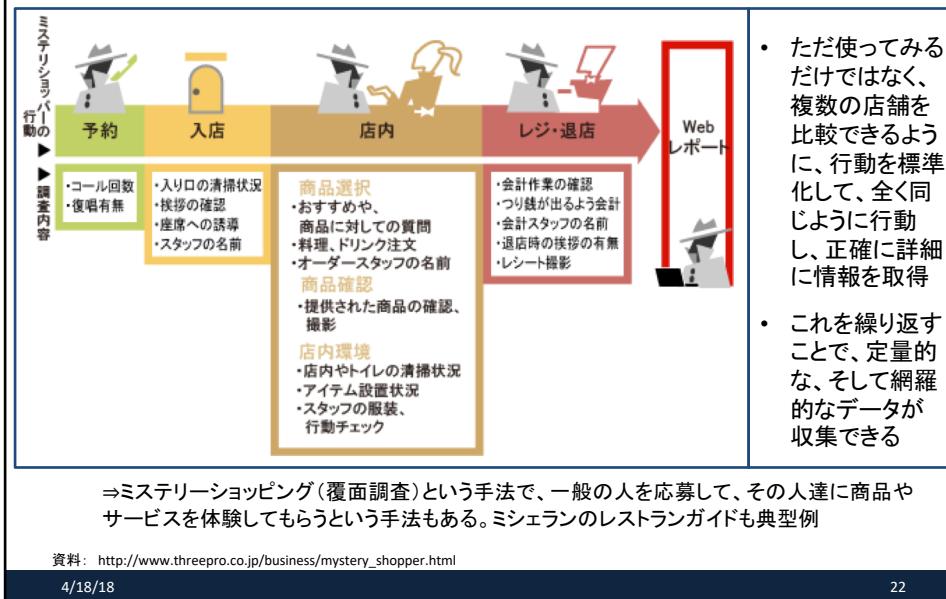
資料: Komatsu website, [http://ddo.jp/contents/mirai/company/01\\_1.html](http://ddo.jp/contents/mirai/company/01_1.html)

4/18/18

21

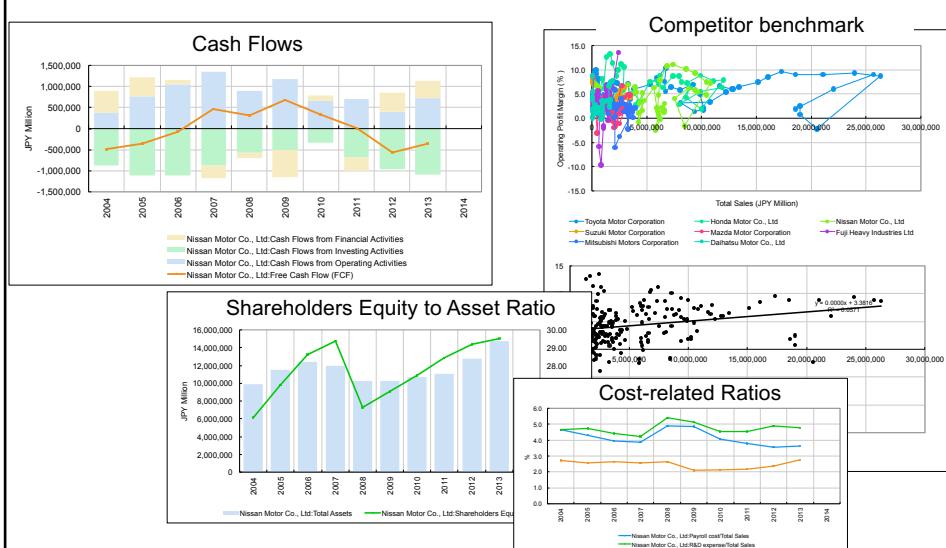
⑨ 自分で商品やサービスを使ってみるという行為も、細部にまで目を配り、網羅的に分析的に行えば、立派な調査手法となる

実際に商品やサービスを使う(ただし、組織的に)



注意:自分が3日かかる分析が、システムで一瞬で終わることもある...  
まずは二次情報を確実に掘んでから一次情報を収集する

企業DBのSPEEDAで出力できる分析の例



(外部環境-実務)外部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

**1 復習:「競争の戦略」と「統合戦略」の考え方**

**2 外部環境を理解する – Understanding the dynamics**

**3 現場で情報を得る– Info gathering on-the-ground**

**5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/18/18 24

(外部環境-実務)外部環境を検討する

まとめ

---

- 外部環境の理解は、出来る限り包括的に行う
- 2次情報源を活用しながら、科学的かつ網羅的に、ビジュアルを活用して把握する
- 情報源は多種多様にわたるが、それらは全て活用して、裏を取る
- 1次情報収集には型があり、そのすべてを組み合わせて実行する
- 一定の方法論を理解したうえで、自社事業の特性に合わせた使い込みが必要

次回は、3-1 (内部環境-研究)RBVの系譜をカバーする

4/18/18 25

# DISCUSSION Q&A

18/04/2018

26