

経営戦略 Strategic Management

第8回 (Session Four – 2nd 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

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

*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

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、、、

- 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し、
- 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、
- 行動

 - それを実現するための「総合的なアクション***」を具体的に設計したもの

* 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：自分には出来ない (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)

5/16/16

2

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)

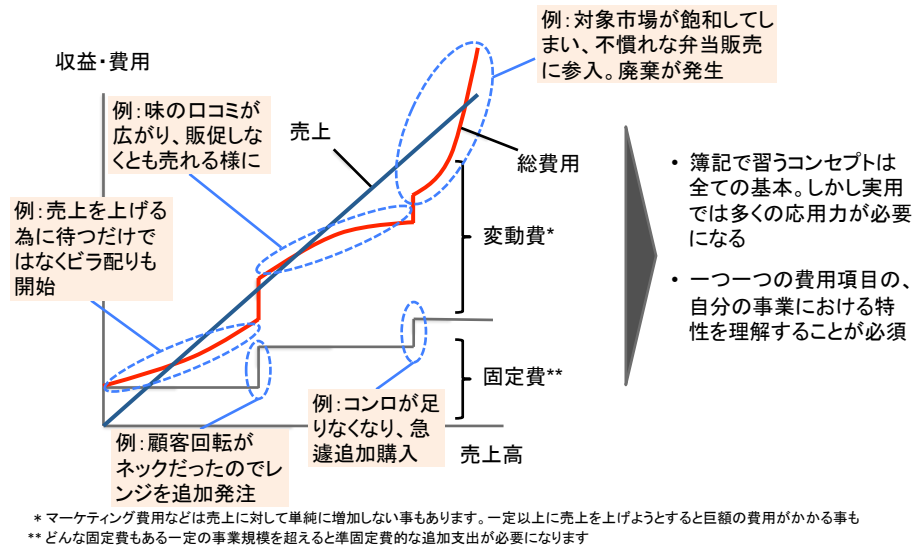
Source: <https://medium.com/@tumada/スタートアップのお金と指標入門講座-ユニットエコノミクス-unit-economics-cac-ltv-53112185fbc0d#.p7r7ag6x>

5/16/16

3

現実教科書ほど単純ではない

実際の損益分岐点分析の例



5/16/16

4

結局のところは、地道な作業の積み重ね

成果にむけてどうすればいいか？

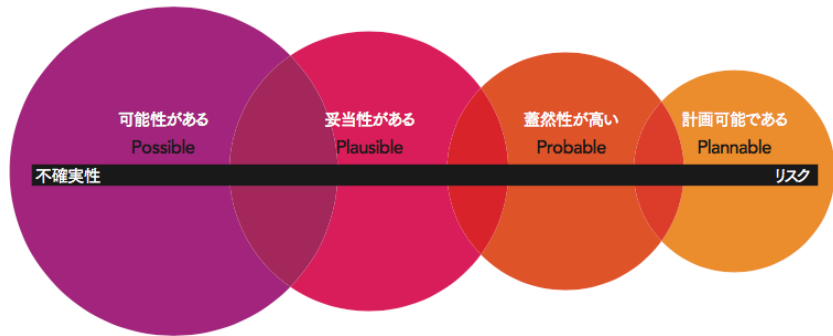
	課題の洗い出し	解決方法の検討	実行案の策定	予算化、関係者調整	パイロット
問題	データ分析も重要だが、現場にとっては課題は明らかというケースが大半	現場感や実際の規模感を無視した解決方法は実行が不可能	大きな夢、長期計画、人員だけが決まり、権限や計画の詳細が不在	直接の担当者以外は他人事となり、予算も単年度で限定的	成果を短期間で出さなければ、次第に予算と人員が縮小され、解散
要点	<ul style="list-style-type: none">関係者と顧客のヒアリングが最重要足を使って情報を得る	<ul style="list-style-type: none">人選は部署横断的に各種課題を拾える体制に	<ul style="list-style-type: none">意思決定者を巻き込む実行者を惹き込み、詳細を合意する	<ul style="list-style-type: none">他部署担当者の正規の業務として入れ込む複数年度化	<ul style="list-style-type: none">勝てる場所で成果を出すまずはパイロット、が常套手段
事例	<ul style="list-style-type: none">競合まで含めた聞き取り	<ul style="list-style-type: none">外部や他部署も含めた複数回プレスト	<ul style="list-style-type: none">実行者数名と専務級の特命チーム	<ul style="list-style-type: none">人事部と連携したJDと評価の明確化	<ul style="list-style-type: none">地域限定、期間限定、数量限定

5/16/16

5

創発的な戦略を啓発するためには、仮説思考が有用...仮説思考の計画法では、期待成果が確率分布に当てはまるまで、不確実性を減らしていく

仮説思考計画法の考え方



Source: トンプソン & マクミラン, BOP市場で社会起業を成功させる法, DIAMOND Harvard Business Review, 2013 Aug, p. 132

5/16/16

6

リーンスタートアップの考え方では、第一に事業の仮説を構築する

リーンスタートアップの考え方(1/2) - 事業構築に必要な仮説を一覧する

主な事業パートナー	主な活動	価値提案 バリュー・プロポジション	顧客との関係性	顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none">主な事業パートナーはどれか主なサプライヤーはどれか事業パートナーに融通してもらう主なリソースは何か事業パートナーは主な活動のうちどれを担うのか	<ul style="list-style-type: none">価値提案の実現に欠かさない主な活動は何か流通チャネルが要求する活動は何か顧客との関係性を維持するのに必要な活動は何か売上げを途絶えさせないために必要な活動は何か	<ul style="list-style-type: none">顧客にどのような価値をもたらすか顧客が抱える問題のうちのどれの解決に協力しているか各セグメントにどの製品やサービスの組み合わせを提供しているかどの顧客ニーズを満たしているか実用最小限の製品(MVP)に相当するものは何か	<ul style="list-style-type: none">どの顧客関係性が確立しているかそれらはビジネスモデルの他の要素とどう結びついているかどれくらいコストがかかっているか	<ul style="list-style-type: none">だれのために価値を創造しているのか最も重要な顧客はどれか典型的な顧客像はどのようなものか
主なリソース		流通チャネル		
<ul style="list-style-type: none">価値提案の実現に欠かさない主なリソースは何か流通チャネルが要求するリソースは何か顧客との関係性を維持するのに必要なリソースは何か売上げを途絶えさせないために必要なリソースは何か		<ul style="list-style-type: none">自社が対象とする顧客セグメントはどのチャネルでの取引を望んでいるか他社は現在どのようなチャネルを用いているかどれが最もうまく機能しているかコスト効率が最も高いのはどのチャネルかチャネルを顧客のルーチン業務とどう調和させているか		
コスト構造		収益の源泉		
<ul style="list-style-type: none">このビジネスモデルに必然的に伴う最も重要なコストは何か主なリソースのうちどれが最も高コストか主な活動のうちどれが最も高コストか		<ul style="list-style-type: none">顧客はどのような価値に快く対価を支払おうとするか現在は何に対価を支払っているか収益モデルはどのようなものかどのような価格戦略を用いるか		

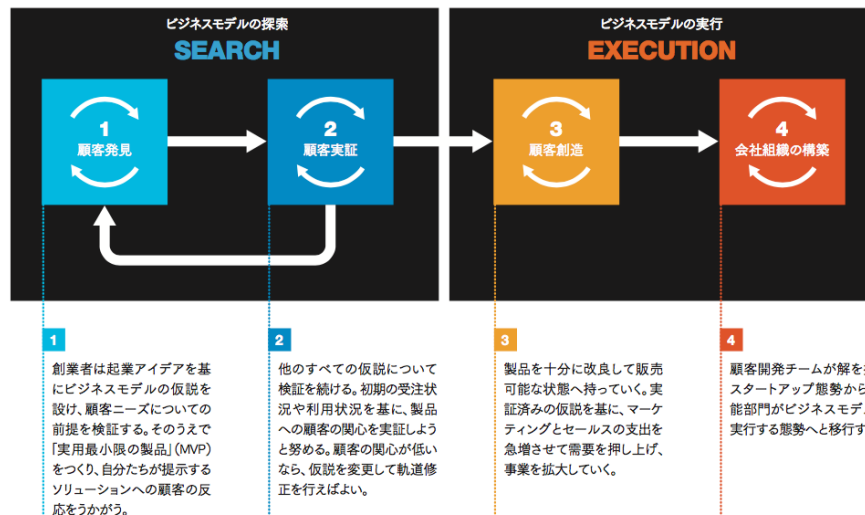
Source: <http://businessmodelgeneration.com/canvas/> via ブランク、リーン・スタートアップ: 大企業での活かし方, DIAMOND Harvard Business Review, 2013 Aug, p. 43

5/16/16

7

リーンスタートアップの考え方では、第二に顧客との対話の中から磨きこむ

リーンスタートアップの考え方(2/2) - 顧客との対話の中から事業戦略を作り出す



Source: ブランク、リーン・スタートアップ：大企業での活かし方、DIAMOND Harvard Business Review, 2013 Aug, p. 44

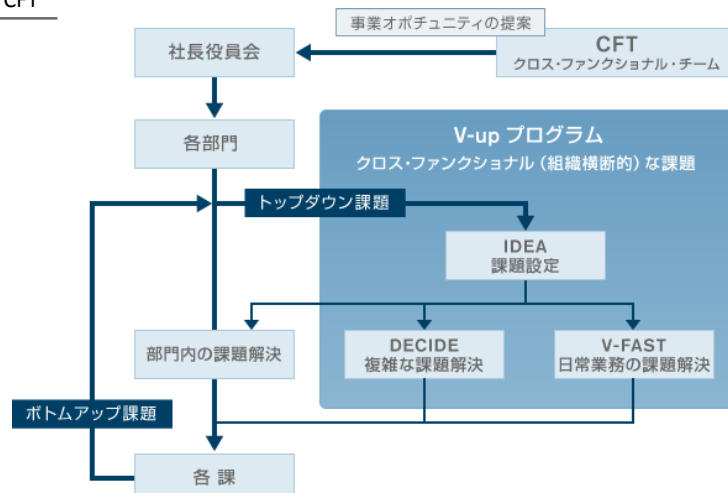
5/16/16

8

部門横断的な課題解決を重ねていき、戦略として取りまとめる

事業戦略を創出する(1/3): 日産自動車のV-up/CFT

日産V-up/CFT



Source: <http://www.nissan-global.com/JP/CONSULTING/V-UP/>

5/16/16

9

アメーバ経営は、管理会計の徹底を基軸とした事業改善...すなわち、シンプル・ルールで組織の柔軟性を担保し、現場から戦略を練り上げる

事業戦略を創出する(2/3): アメーバ経営

アメーバ経営



Source: <http://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1409/12/news005.html>

5/16/16

10

ユーザ体験とインターフェースを基軸に戦略を創出する

事業戦略を創出する(3/3): DeNAのUI/UXベース思考

Strategy driven

戦略から商品サービスを作る
(Strategy leads UI/UX)

UI/UX driven

商品サービスから戦略を作る
(UI/UX leads Strategy)

Permission から Permissionlessへ

- Permission (企画>経営会議>開発>経営会議>リリース)ではなく、
- Permissionless (企画>開発>リリース>経営会議>スケール)のモデル

企画から始まる開発プロセスからUXから始まる開発プロセスへ

- 一般的開発プロセス (コンセプト>Bizモデル>設計・実装>リリース)ではなく、
- UXから始まる開発プロセス (UX設計>UI設計>Bizモデル>リリース)のモデル

セグメント最適化から個別最適化へ

- 個々人に最適化するほうが、圧倒的に効果があり、それが可能な時代に
- その人の反応に対してダイナミックにほぼリアルタイムで変化させていく

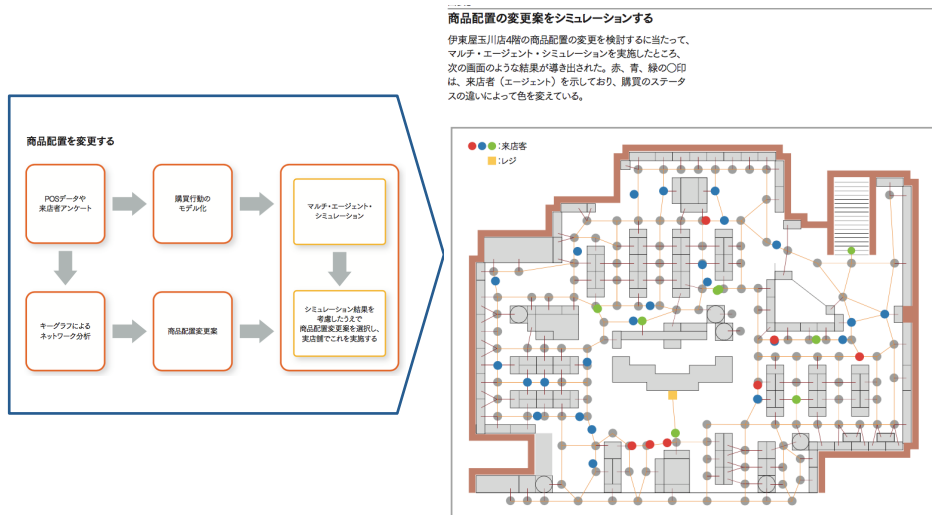
Source: DeNA via <https://codeiq.jp/magazine/2015/11/33563/>

5/16/16

11

シミュレーションを用いた事業革新は、すでに実地導入が進んでいる

マルチエージェントシミュレーションの例



Source: 西山他、シミュレーションする経営、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2010 Oct

5/16/16

12

戦略は、必ずしも科学的な検討の結果として生まれるものではない

発想を転換することで成功を収めた事業戦略の事例

- アップルのiPod、iPhone、iPad
- 販売網の未発達なインドに対して、起業家教育により自社で販売店を養成(LG)
- インド内陸部のプリント需要を獲得するために、イベントにカメラマンを派遣(HP)
- 新興国のプリンタ事業において、インクではなく本体で稼ぐモデルに転換(EPSON)
- インドネシアで低額生命保険を販売するため、加入・支払審査を簡略化(アリアンツ)
- 中東の大規模プラントを受注するため、政府系ファンドに不要事業を売却(X社)

5/16/16

13