

経営戦略

Strategic Management

第6回 (Session Three – 2nd half)
3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する

慶應義塾大学SFC
総合政策学部准教授
琴坂将広

(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

1 内部環境検討の基本プロセス- The basics

2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities

3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity

5 まとめ – summary and the key takeaway

内部環境分析の要点は自社の分析から戦略を構築すること

資源と能力分析の基本的枠組み



STEP4 – 戰略的意味合いを深化させる

- 競争環境の動態に対応し、絶えず自社を変化させる

STEP3 – 自社の資源と能力の重要性と相対的強みを評価する

- 外部環境における自社の評価

STEP2 – 資源と能力のつながりを探る

- 能力取得/入手/創造/変革

STEP1 – 競争優位をもたらす主要な資源を認識する

- ベンチマーク、SWOT、ギャップ分析

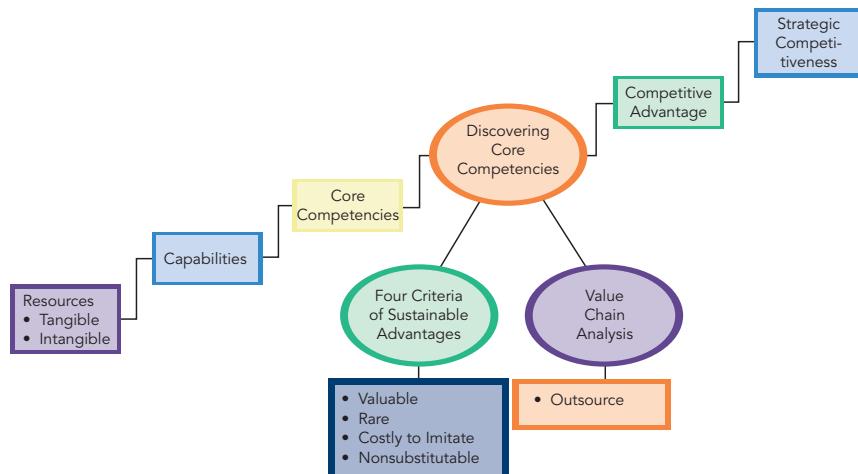
Source: Source:ロバート・M・グラント、グラント現代戦略分析、中央経済社、2008、p. 214を元に筆者作成

07/05/16

2

内部環境分析の枠組みは流派によって多少異なるが、ボトムアップな検討を重ねる全体の方向性は同様

Components of an Internal Analysis

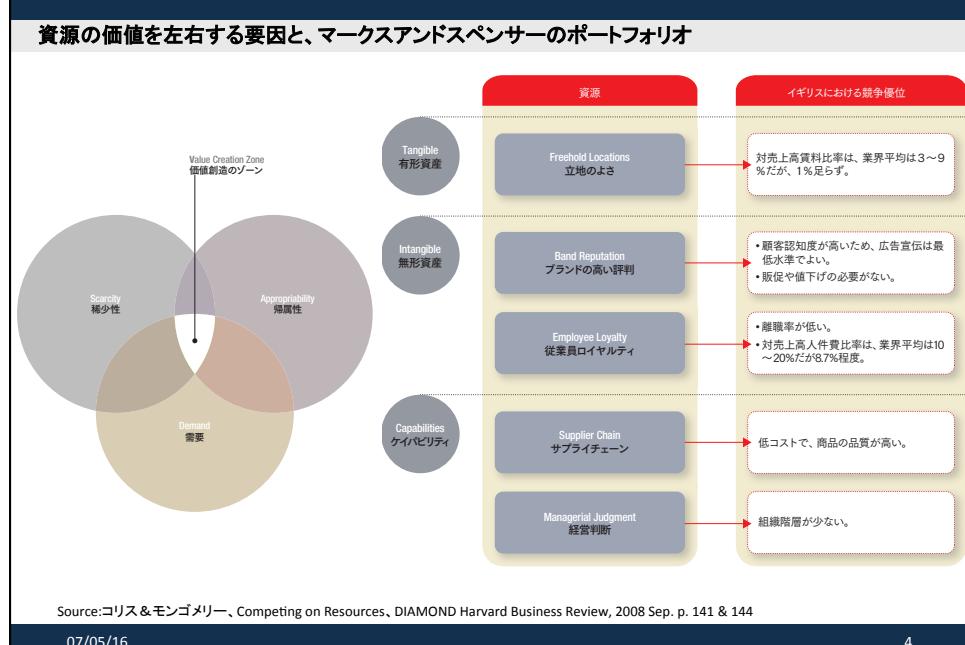


Source: Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2015. *Strategic management : competitiveness & globalization : concepts & cases*. Stamford, Conn.: Cengage Learning. p. 76

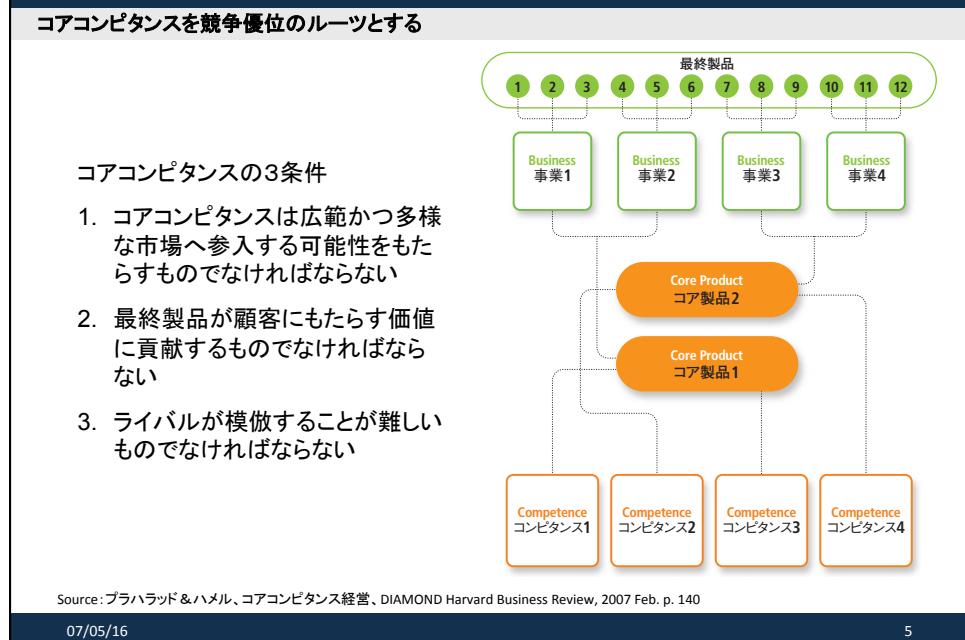
07/05/16

3

競争力のある資源のポートフォリオを持つ企業が、競争優位を持つ



コアコンピタンスがコア製品を育て、そこから事業単位が成長する



キヤノンの多角化は、コアコンピタンス経営の好例と言われる

キヤノンの製品ポートフォリオ(1990)			
	精密機械	精密光学	マイクロ・エレクトロニクス
カメラ	●	●	
コンパクト・ファッショナル・カメラ	●	●	
デジタル・カメラ	●	●	
EOS (オートフォーカス・カメラ)	●	●	●
ビデオ・カメラ	●	●	●
レーザー・プリンター	●	●	●
カラーブラシタ	●		●
パブルジェット・プリンター	●		●
ファックス	●		●
レーザー・ファックス	●		●
計算機			●
普通紙コピー機 (PPC)	●	●	●
バッテリー式 PPC	●	●	●
カラーブラシタ	●	●	●
レーザー・コピー機	●	●	●
カラーレーザー・コピー機	●	●	●
NAVI (多機能電話)	●	●	●
スチール・ビデオ・システム	●	●	●
レーザー・イメージヤー (画像変換装置)	●	●	●
セル・アナライザ (細胞解析装置)*1	●	●	●
アライナー (露光装置)*2	●		●
ステッパー (逐次移動露光装置)*3	●		●
エキシマ・レーザー (薄膜作製装置)*4	●	●	●

*1 DNAなどを受光染色した細胞、染色体、微生物などをレーザー光を照射し、発生する前方散乱光や側方散乱光などを同時に測定し、目的の細胞集団の情報を自動的に解析する装置。
*2 電子部品を形成するウエーハー(基板)にフォトマスク(平板上に形成された、もしくは別の平板に転写されたもの)を重ね(露光)するための露光装置。
*3 アライナー(露光)、ステッパー(露光)したウエーハー上を正確に移動して、次々に露光を繰り返す(逐次移動する)半導体製造装置。
*4 半導体チップの製造工程において、マスクバーチャンセルウエーハー上に転写するための露光工程で露源として用いられるレーザー光源。

Source: プラハラッド&ハーバル、コアコンピタンス経営、DIAMOND Harvard Business Review, 2007 Feb. p. 153

07/05/16

6

自社でしか対応できない需要をカバーする

コアコンピタンスの例: 日本通運の日通商事

日通商事は、トラック、バスなどの自動車をはじめ、車両系荷役・運搬機械、高所作業車、クレーンの点検・整備、塗装など各種自動車整備事業を行っている。また、特殊な形状、重量、品質のモノを運ぶのに適した車両・コンテナの設計から製造までを手がけている



6軸トランスポーター



観測機材輸送用特殊コンテナ

Source: <http://www.nittushoji.co.jp/service/vehicle/maintenance/index.html>

07/05/16

7

自社のコア事業のコストを、競争優位に転化する

コアコンピタンスの例: テスラのバッテリーエンジニアリング

テスラは電気自動車開発の過程で必要となった巨額のバッテリー生産投資を、逆にコアコンピタンスとして、蓄電池を家庭用に販売する計画を発表している。



自動車から蓄電池へ



テスラの電池ギガファクトリー計画

Source: tesla motors

07/05/16

8

自社にしかアクセス出来ないインフラを手に入る

コアコンピタンスの例: アマゾンの物流システム

アマゾンは物流に対して長年の投資を行っており、高度にカスタマイズされた独自のシステムを保持している。大規模な倉庫のマネージメントには、独自仕様のロボットが活用されており、配送網の弱い国では自社配送網を整備して競争力を高めている



大量の商品在庫が整然と並ぶ倉庫



内製化の進展



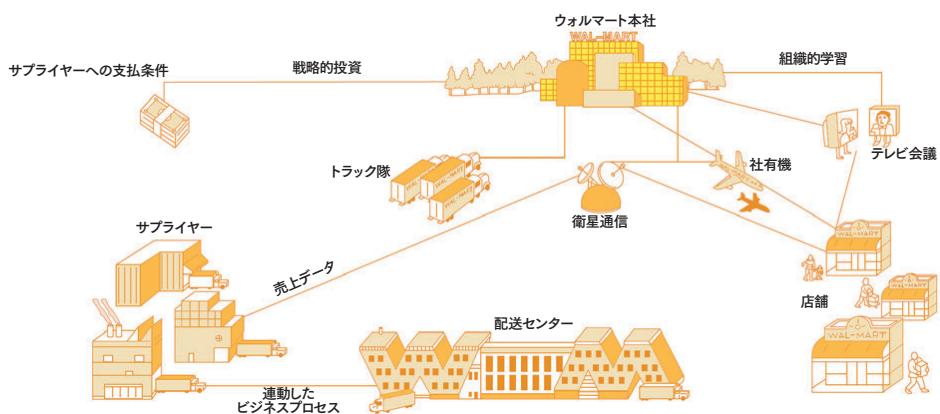
Source: <http://bgr.com/2012/11/30/amazon-warehouse-an-inside-look/amazon-3/> & <http://tamebay.com/2016/03/amazon-logistics-now-deliver-up-to-80-amazon-uk-sales.html>

07/05/16

9

専用トラック、衛星通信システム、飛行機など、自社に関連する価値連鎖への包括的な投資とそれとの連携により、競争力を獲得する

ウォルマートの在庫補充システム



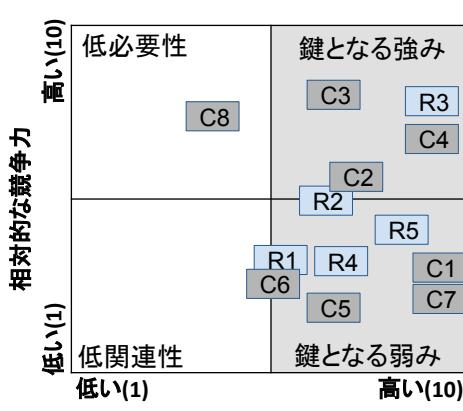
Source:ストーク他、ケイバリティ競争論、DIAMOND Harvard Business Review, 2008 Apr. p. 123

07/05/16

10

資源要素毎に重要性と相対的強みを評価する。

能力評価:重要性と相対的強みの分析例



資源	重要性 ⁽¹⁾	VW の 相対的強み	注 記
R1 財務	6	6	A-評価は産業平均以上だがフリーキャッシュフローはマイナス。
R2 技術	7	5	技術的な強さにもかかわらずVWは自動車技術での主導的企业ではない。
R3 プラントと設備	8	8	プラント改善のため大規模投資を行った。
R4 生産拠点	4	4	低労賃、成長市場（中国、メキシコ、ブルガル）に工場あり。ドイツ工場は高コスト。
R5 流通（ディーラー）	8	5	地理的に広範な地域で展開。どくに新興市場で強い。歴史的に米市場で弱い。
R6 ブランド	6	5	VW、アウディ、ベントレーおよびポルシェは強いブランドだが、スコダ、セアットとの組み合せにおいてブランドの整合性が低く、市場ポジショニングも明確でない。
能力			
C1 新車開発	9	4	伝統的に弱い。成功車種少なし。ビートル（1938年）、ゴルフ（1974年）、パサット（1974年）、ヴァナゴン（1979年）。指導的競合相手と比べると新車開発弱し。
C2 調達	7	5	伝統的に弱い。オペルその他の人材で補強。
C3 エンジニアリング	7	9	VWの中心的強さ。
C4 製造	8	4	VWは高コスト、平均以下の品質のメーカ。
C5 財務管理	6	4	伝統的に財務志向に欠ける。
C6 研究開発	5	4	いくつかの技術的強さに加わらず、VWは自動車での革新者ではない。
C7 マーケティングと販売	9	4	伝統的な顧客ニーズ認識での認識、対応の弱さにもかかわらず、VWは市場対応、ブランド管理を改善、広告管理を改善した。
C8 対政府との関係	4	8	効果的再編、コスト削減。経営陣での一貫性と合意欠如。
C9 戦略的経営	7	4	

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. 199-200

07/05/16

11

(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

1 内部環境検討の基本プロセス- The basics**2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities****3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity****5 まとめ – summary and the key takeaway**

07/05/16

12

長期的に価値のある資源は、果たしてどれだけ存在するのか？

資源蓄積に意味はあるのか？ - シンプルルール戦略が提示するもの

	ポジショニング戦略	RBV(資源ベースの戦略)	シンプル・ルール戦略
戦略目的	●ポジショニングを確立する	●経営資源のフル活用	●チャンスの追求
戦略ステップ	●魅力的な市場を特定する ●防御可能なポジショニングを定める ●補強し防衛する	●ビジョンの確立 ●経営資源の蓄積 ●各市場で経営資源をフル活用	●混乱に身を投じる ●動き続ける ●チャンスをつかむ ●ラスト・スパートをかける
戦略的な問いかけ	●我々はどこにあるべきか	●我々は何であるべきか	●どのように前進すべきか
優位性がどこで生まれるか	●きっちり統合された行動体系を伴った、ユニークで価値のあるポジショニング	●模倣困難な稀少資源	●主要なプロセスと企業独自のシンプル・ルール
最も有効な市場	●変化が緩慢で構造が固定的な市場	●適度に変化し、構造が固まつた市場	●とどまることなく変転し、先の見通しが立たない市場
優位性の継続性	●持続可能	●持続可能	●予測不能
リスク	●状況が変化した時にポジショニングを変更するのが困難になる	●動きが鈍くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に出遅れる	●有望なチャンスにしっかりと腰を据えて取り組めない
業績目標	●収益性	●当該市場の長期的な支配	●成長

Source: アイゼンハート & サル、シンプル・ルール戦略、DIAMOND Harvard Business Review, 2001 May. p. 97

07/05/16

13

コアコンピタンスの運用が組織化することでSBUが形成される。しかしSBUはときにコアコンピタンスを中核とした経営を阻害する

SBUとコアコンピタンス・組織化と変革の両立

	SBU 戦略事業単位	Core Competence コア・コンピタンス
Basis for Competition 競争の基本スタイル	既存製品による競争	コンピタンスによる企業間競争
Corporate Structure 企業構造	製品／市場による事業ポートフォリオ	コンピタンス、コア製品、事業のポートフォリオ
Status of the Business Unit 事業単位の状況	各SBUに自治権があり、不可侵である。それぞれが資金以外の全資産の所有権を主張する。	SBUはコア・コンピタンスを潜在的に保有している組織の一つにすぎない。
Resource Allocation 資源配分	個々の事業が分析の対象。SBUが個々の事業に資金を配分する。	個々の事業とコア・コンピタンスが分析の対象。経営陣が資金と人材を配分する。
Value Added of Top Management 経営陣による付加価値	個々の事業への資金配分を調整することで収益性を最適化する。	戦略アーキテクチャーを体系化し、かつ将来の成功を約束するコンピタンスの構築を図る。

Source: ブラハラッド & ハメル、コアコンピタンス経営、DIAMOND Harvard Business Review, 2007 Feb. p. 149

07/05/16

14

製品開発のシーケンス毎に、自社の能力ステージを引き上げていく

時系列:どのように能力開発を進めていけばいいのか

Table 1 Spiral Process of Organizational Learning in Catching-up^a

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Cars produced	Ford Cortina	Pony	Excel	Accent
Technology mastered	Assembly technology	Initial design technology	Deepening design technology	Own design technology
Time period	1967–1976	1973–1985	1980–1994	1984–1995
<i>Learning Stages</i>				
Preparation	Poaching experienced personnel, literature review, observation tours	Literature review, observation tour, hiring foreign expatriates	Literature review, observation tour	Poaching scientists, literature review
Acquisition	Packaged technology transfer, hiring foreign expatriates	Unpackaged technology transfer	Unpackaged technology transfer	Acquisition by research, overseas R&D, hiring foreign expatriates
Assimilation	Learning by doing	Learning by doing	Learning by doing	Learning by research
Improvement/ Application	Learning by doing	Learning by doing	Learning by doing	Learning by research

^aA constructed crisis facilitated expeditious learning at each phase. Prior knowledge base developed at the end of each phase provided a platform for the succeeding phase.

Source: Kim, L. 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4): 506-21.

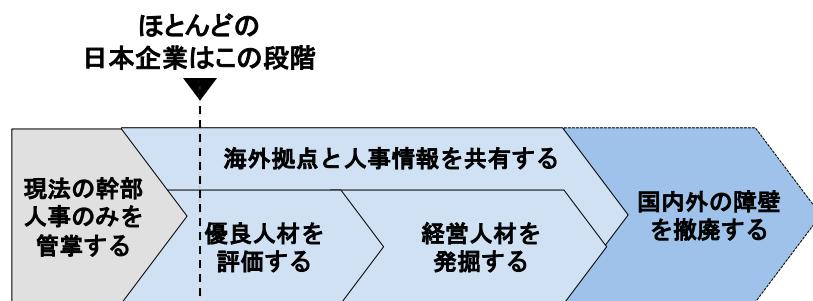
07/05/16

15

新たな時代の企業は、世界的価値連鎖をどうすれば活用できるか？

時系列：国際経営における人事機能の例

討議用



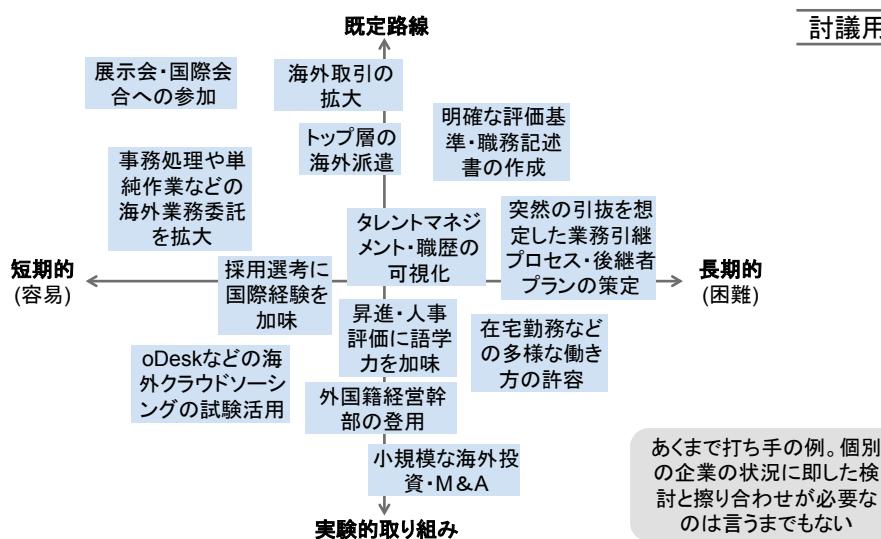
07/05/16

16

企業の境界を超えて、世界規模の生産性と創造性のために、現時点できること

時系列：世界的価値連鎖は遠い。という企業が今何ができるか

討議用



07/05/16

17

(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

1 内部環境検討の基本プロセス- The basics

2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities

3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity

5 まとめ – summary and the key takeaway

我々は絶えず創造性と生産性の狭間で葛藤してきた

創造性と生産性の共存。それに対する打ち手

創造性と生産性は共存可能か？

(創造性)
Creativity
創り出していき、今
を変えていく行為

(生産性)
Productivity
磨きこみ、そぎ落と
していく行為

1 独立した小さな組織群に創造性を発揮させる

2 製品やサービス自体を創造性と
生産性が共存できるよう設計する

3 創造性のある技術と人材は外部から購入する

4 適切な評価指標と
報酬制度を運用する

5 組織的なシステム
やプロセスを整備する

何を持って適切として、何を持って最適とみなすのか

4 適切な評価指標と報酬制度を運用する

生産性を向上させていくような
漸進的イノベーション

目標設定

- 具体的で細緻
- 定量的で確定的
- 現実的な目標設定
- 損失回避は厳しく設定

報酬システム

- 業務の成果や実績に応じた報酬体系が向く
- 現金支給型による短期報酬
- 数字を根拠とした客観的評価
- 結果を重要視する
- 部門ベースの実績評価

創造性が鍵となるような
革新的イノベーション

- おおまかな方向性
- 定性的で不確定的
- ストレッチした目標設定
- 損失回避は緩やかに設定

- 努力やプロセスを評価する報奨システムが向く
- 株式付与型による長期報酬
- 当事者間による主観的評価
- 結果を重要視しない
- 企業レベルの実績評価

資料:(Davila et al. 2007)の270ページと291ページを元に加筆

07/05/16

20

自社にとっての最適なプロセスはどのようなものか

5:組織的なシステムやプロセスを整備する(例)

意図的戦略策定プロセス (意図的計画法)

数字や規則、過去の経験に基づいて、戦略を策定する

- 将来予測を行い、多くの場合過去の経験に基づいて、将来に関する仮定を立てる
- 仮定に基づいた戦略を策定し、それに対する財務予測を立てる
- 戦略とそれに付随する財務予測を元に、投資意思決定を行う
- 当為意思決定に基づいて、任命されたチームが戦略を実行する

創発的戦略策定プロセス (発見思考計画法)

将来の可能性やあるべき姿の検証に基づいて、戦略を策定する

- 目標とするべき財務成果を明確化する
- 目標とする財務成果を達成するには、どのような仮定が証明される必要があるかを列挙する
- 仮定が証明されうるかどうかを迅速に検証する
- 仮定が証明されうるならば、戦略を実行するための投資を行う

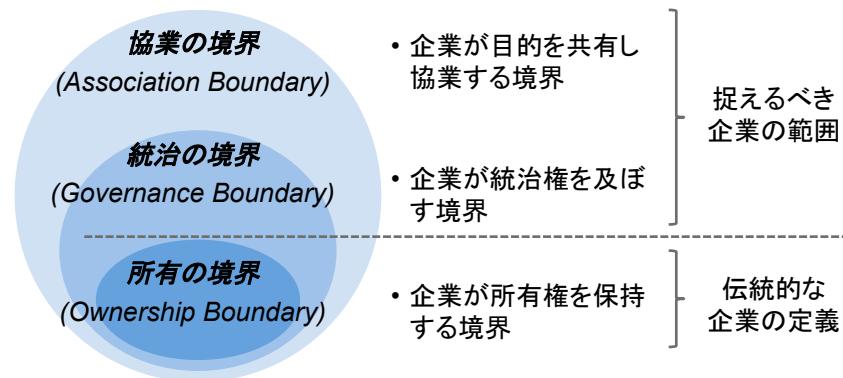
資料:(Christensen, 2003)の日本語版279ページを元に著者が加筆)

07/05/16

21

今後、価値連鎖全体の構造を意識し、
世界中の外部資源を活用すべき時代となる

複層的な企業境界



Source: 琴坂将広、創造性と生産性を両立できるか、DIAMOND Harvard Business Review, 2014 Nov. pp. 38-51.

07/05/16

22

(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

1 内部環境検討の基本プロセス- The basics

2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities

3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity

5 まとめ – summary and the key takeaway

07/05/16

23

(内部環境・実務) 内部環境を検討する

まとめ

- ・ 内部環境の検討は、まず自社の保持すべき資源と能力は何かという議論から始まる
- ・ コア製品とそれを中核とする商品群により、コアコンピタンスを収益化する
- ・ コアコンピタンスの形成は、自社を超えた価値連鎖の枠組みですすめるべき
- ・ 資源や能力の評価は、重要性と相対的優位の二軸で評価するのが基本
- ・ SBUとコアコンピタンスの議論は、組織化と流動化の対立でもあり、永遠の課題
- ・ 資源ではなく、変革力であるという議論は、どこまで当てはまるのか検討が必要
- ・ 時系列上でどのように内部環境を整備していくかは、日本企業の抱える課題でもある
- ・ 創造性と生産性の両立、それが内部環境検討における最も根源的な課題