

「経営」3回目（新宅） 経営戦略：全社戦略

- 土屋守章『現代経営学入門』
 - 第3章 転換期の企業経営
- 土屋守章『企業と戦略』
- 石井淳蔵ほか『新・経営戦略論』有斐閣

1

3章 転換期の企業経営

- 3.1 歴史の転換点
- 3.2 既存産業の成熟と
ハイテクノロジー
- 3.3 経営戦略論の登場
- 3.4 事業領域の選択
- 3.5 競争の戦略

2

3.3 経営戦略論の登場

経営管理から経営戦略へ

- 経営管理 1950～60年代
 - 所与の事業領域における効率化
 - 大規模組織の管理活動
- 経営多角化の進展
 - 既存産業の成熟とハイテクの登場
 - アメリカでは1960年代から、
 - 日本では1970年代から

3

3.3 経営戦略論の登場

経営戦略論の登場

- 事業領域の選択
- 既存の事業(産業)が成熟したときの個々の企業の成長・存続の問題

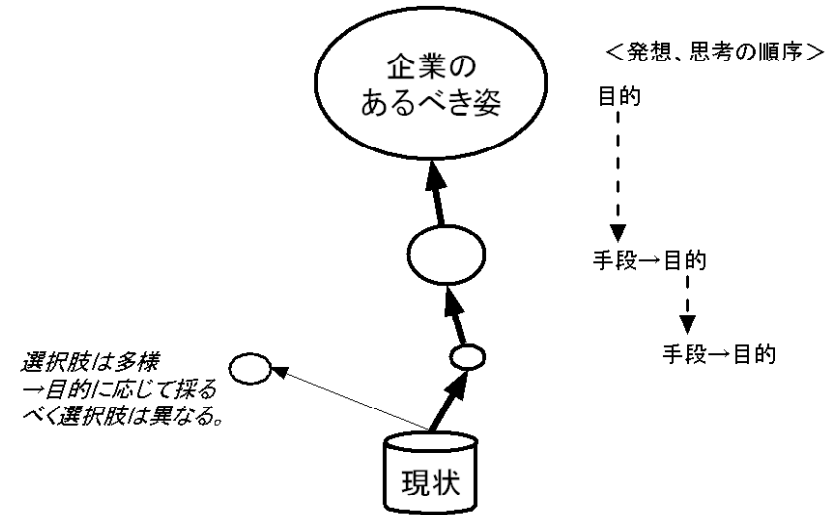
4

戦略の意味

- 一貫性
 - 戦術、戦闘力との違い
 - 環境の変化
能力・資源の蓄積の累積性・継続性
- 重点性
 - 戦略的要因
 - 戦略的 総花的
- 計画性
 - 目的=手段の連鎖
 - 成功への筋道(シナリオ)
 - 目的(ビジョン)から現状へ

5

目標の設定 ⇒シナリオづくり



6

ヤマト運輸: 宅急便ビジネス 1976年 ～

- 宅配市場に対する一般的見解 = 不採算事業
 - 偶発的、非定型、小口の輸送需要。⇔商業貨物
 - 採算に乗せ、利益の出る仕組み = ネットワーク事業...電話
- 1) 全国ネットワーク網
- 需要喚起 ⇒ 収入増
 - 高密度配送 ⇒ 効率の向上、コスト低下

7

ヤマト運輸: 宅急便ビジネス 1976年 ～

- 2) 集荷ネットワークの構築と早期の需要獲得
＜先発優位＞
- 宅配事業への特化
 - 商業貨物事業からの撤退
 - 企業荷物の受注禁止(85年10月まで)
 - 早期の顧客獲得
 - 集荷取次店網
 - 1998年26万6千件(郵便ポスト16万)
 - 全国配送網の整備...規制との戦い
 - 81年31%、87年98%、97年100%

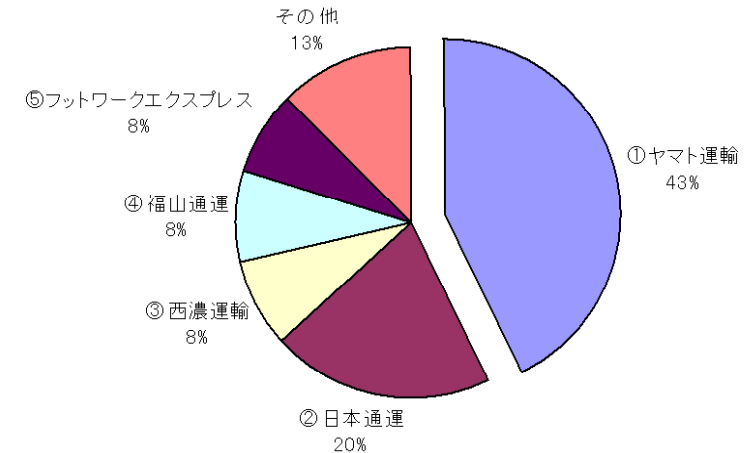
8

ヤマト運輸: その後の発展

- 事業開始5年目80年度で、売上高経常利益率5.6%
- 97年度シェア ヤマト38%、ペリカン19%、郵便17%
- 新サービスの提案; ゴルフ、クール、時間帯
- 顧客からの需要創造; 洗濯物
- 通販、ECのインフラ

9

宅配便市場シェア 1998年 取扱個数18億577万個



10

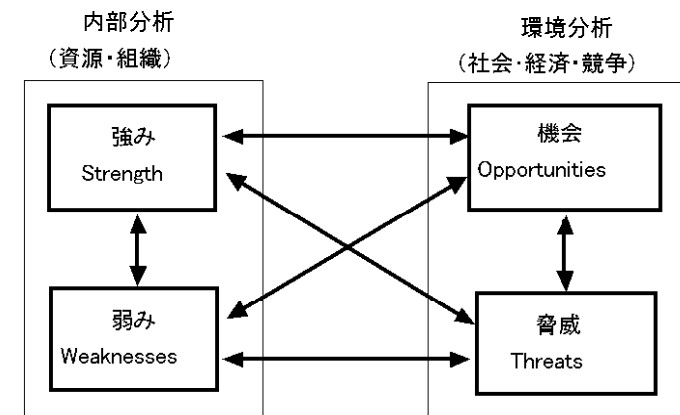
3.3 経営戦略論の登場

戦略の形成

- 出発点としてのビジョン
= 成功した姿
– ビジョンを実現するための筋道が戦略
- 機会の認識
– 環境の分析
- 自己の能力の認識
– 経営資源の蓄積
- 能力認識から機会探索へ
- 機会認識から能力育成へ
– 戦略遂行過程における独自能力の開発

11

SWOT分析



12

ホンダ:オートバイの対米進出 1959年～

- BCGによる成功要因の分析
 - 新セグメント＝中流消費者への小型オートバイの販売で参入
 - 小型での量産と経験効果 ⇒ 低コスト戦略
 - 日本でのスーパーカブ(50cc)の成功をてこ
 - 大型市場への移行
 - 共通部品、共有経験の利用によるコスト削減

13

ホンダ:オートバイの対米進出 1959年～

- ビジネススクールで戦略分析の好事例として取り上げられる。
- 本当か？
- Richard Pascale (1984)...『ジャパニーズ・マネジメント』の著者
 - 担当者へのインタビュー

14

ホンダ:オートバイの対米進出 1959年～

- 現実
 - 当初の意図:大型での参入 ⇒ 米国市場に適合しない品質上の失敗
 - 50ccバイクに対する思わぬ反応
 - スーパーカブの市場投入 ⇒ 成功
 - さらに、大々的な広告キャンペーン
 - 大型バイクの投入
- 「実際には、米国で何が売れるかどうか見てみようという考え以外、戦略はもっていなかった」

15

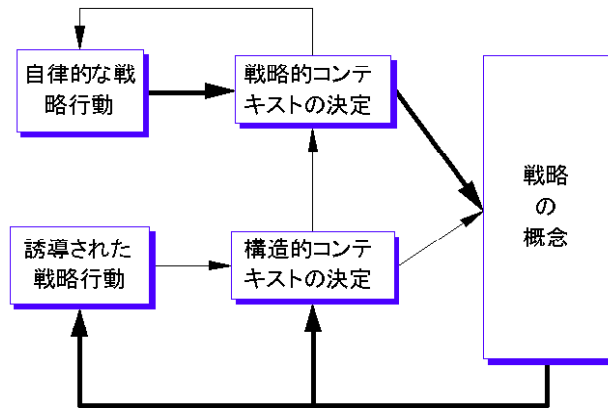
創発的戦略 by Henry Mintzberg

- 戦略は、一連の意思決定や行為のパターンである。
 - 事前に意図したわけではない意思決定や行為もある。それらの「創発的な行動」が長期的に一貫したパターンをもっていけば、意図したか否かにかかわらず、それを戦略と呼ぶ。
 - ⇔意図的な戦略(INTENDED STRATEGIES)
 - ミンツバーグ, H. (北野 利信 訳)『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社、1991.
 - ミンツバーグ, H. (奥村 哲史・須貝 栄 訳)『マネジャーの仕事』白桃書房、1993.

16

戦略の形成プロセス

– R. Burgelman and Sales, Inside Corporate Innovation, Free Press, 1986. (『企業内イノベーション』ソーテック社)



3章 転換期の企業経営

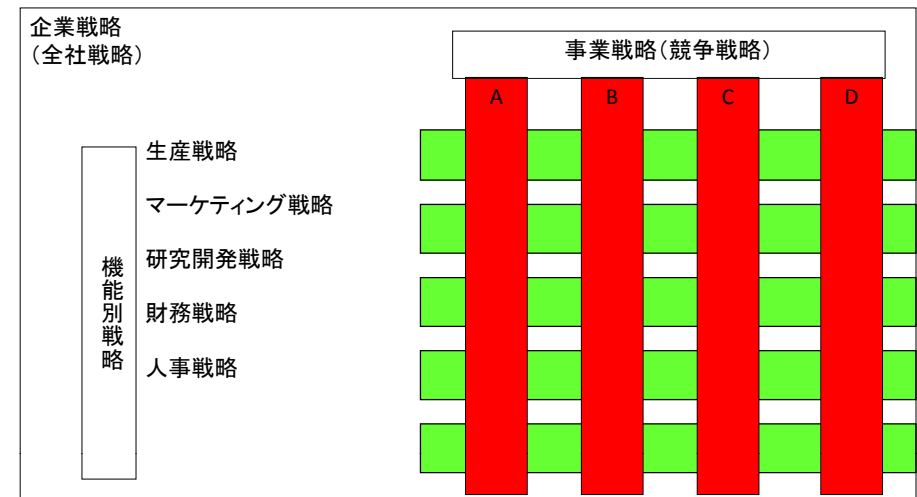
- 3.1 歴史の転換点
- 3.2 既存産業の成熟とハイテクノロジー
- 3.3 経営戦略論の登場
- 3.4 事業領域の選択
- 3.5 競争の戦略

3.4 事業領域の選択

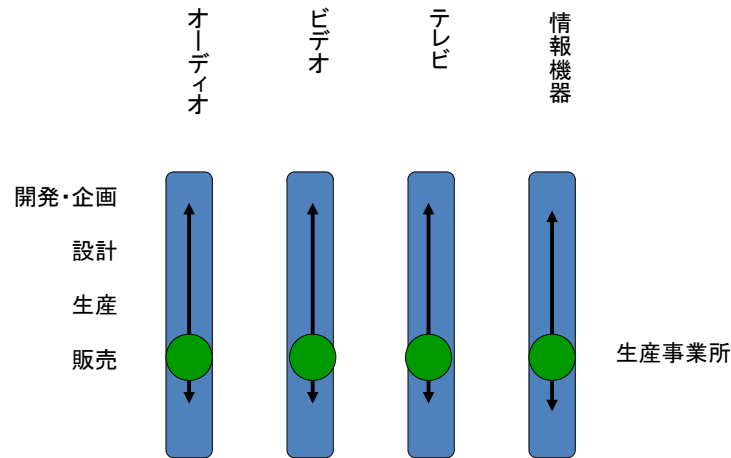
経営戦略の構造

- 経営戦略
 - 企業経営に関連したあらゆる部面での戦略
 - Strategic Management
- 企業戦略 Corporate Strategy
 - 企業全体にかかわる全社的戦略
- 事業戦略 Business Strategy
 - 競争戦略 Competitive Strategy
- 機能別戦略 Functional Strategy
 - 生産、販売、研究開発

経営戦略の構造



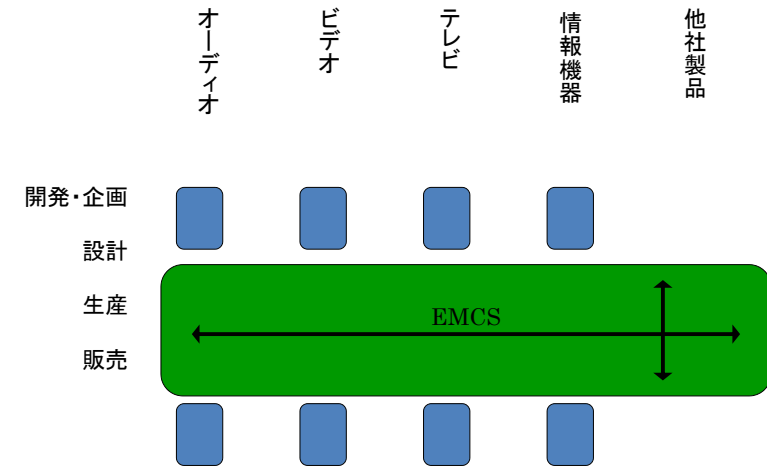
ソニーでは？



21

ソニー： EMCS

(Engineering, Manufacturing and Customer Services)



22

3.4 事業領域の選択

分業の組替え

- 社会的分業の中の企業
 - 分業単位の選択
- 分業単位の分割 = 分業の進行
 - 市場の拡大
- 分業単位の融合
 - 情報技術

23

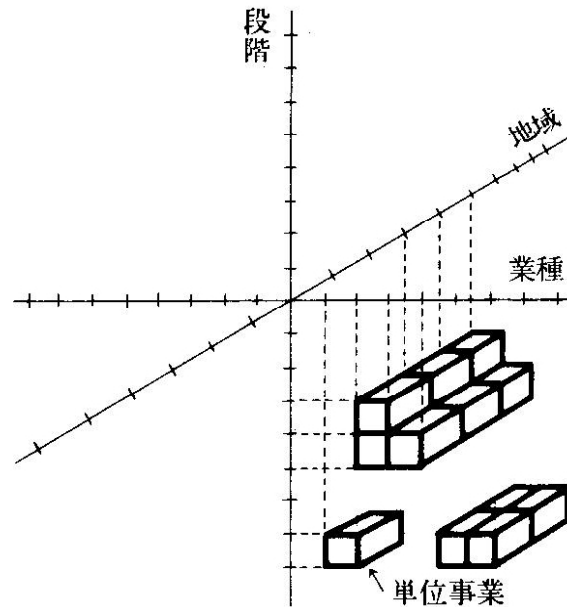
3.4 事業領域の選択

産業の発展・市場の拡大

- 産業の発展・市場の拡大
 - 垂直統合 → 専門化 → 垂直統合
 - ブリジストン
 - ゴム、タイヤ → 自動車 → タイヤ
 - 垂直的多角化
- 事業領域の3つの次元
 - 垂直構造、業種、地域

24

事業領域の三次元



出所;土屋守章『企業と戦略』リクルート,1984

25

3.4 事業領域の選択

事業領域の拡大 垂直統合

- 垂直統合 Vertical Integration
 - 取引関係にある分業単位への進出
- 上方(川上、後方)統合
- 下方(川下、前方)統合
- 事業活動の安定化
 - 景気上昇期: 上方統合
 - 景気後退期: 下方統合

26

3.4 事業領域の選択

垂直統合

- 中核部品 → 上方統合
 - 半導体
- 最適規模の不一致
 - 自動車、エンジン、部品、鉄
 - 外販、応用製品への多角化
 - セイコーの半導体

27

3.4 事業領域の選択

事業領域の拡大 経営多角化

- Diversification
- 取引関係にない分業単位への進出
 - 既存事業の成熟新規事業の開発
- 欧米 1960年代～
 - 企業買収による多角化
 - コングロマリットの台頭
- 日本 1970年代～
 - 自社開発

28

シナジー効果

- シナジー効果: 複数事業の組み合わせ効果
 - 製造設備、流通経路、ブランドの共用: 相補効果
 - 需要、技術の相互作用的效果
- マイナスのシナジー効果
 - 1980年代アメリカのリストラクチャリング
 - 各事業分野の競争力低下
 - 競争戦略、Core Competence
 - 「総合エレクトロニクス・メーカー」??

事業領域の拡大 アンゾフの成長ベクトル

製品 使命 (ニーズ)	現	新
現	市場浸透力	製品開発
新	市場開発	多角化

出所: アンゾフ『最新・戦略経営』産能大学出版

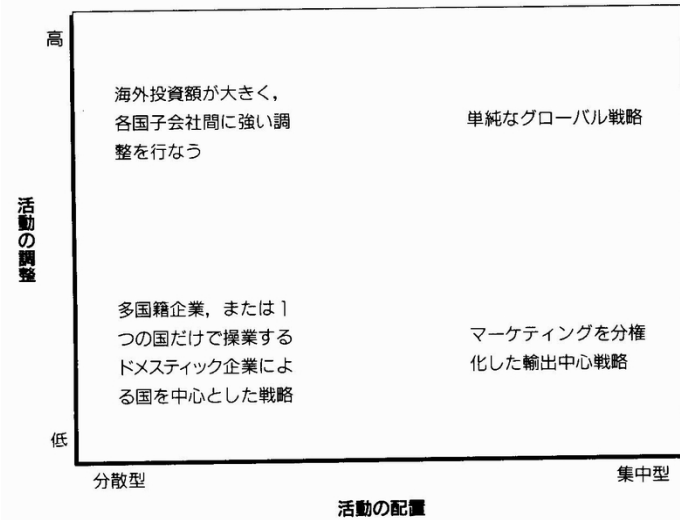
事業領域の地域的拡大 グローバルゼーション

- ローカル市場
 - ローカルなニーズへの対応
 - 注文生産的→生産拡大→地域拡大
- 全国市場
 - 製品の規格化・パッケージ化 *味噌
 - 物流機構の組織
- グローバル市場
 - 国内市場の補完としての輸出
 - 輸出拡大: 海外販売組織、海外市場向け製品
 - 海外生産

企業の多国籍化

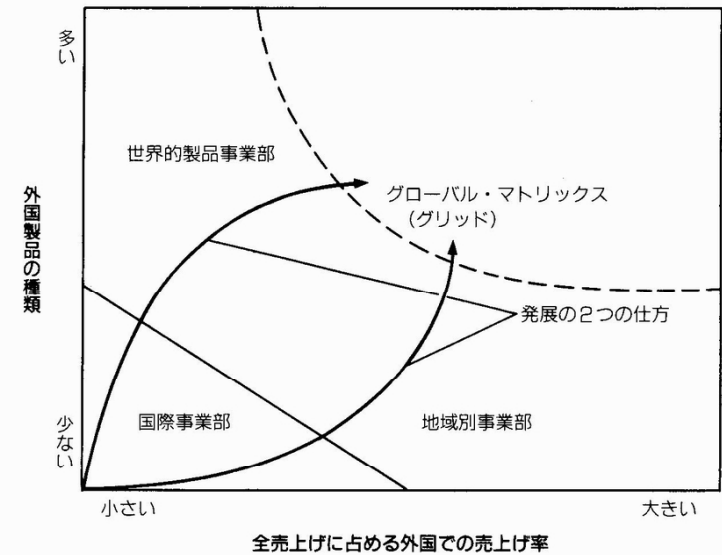
- 低コストの国での海外生産→輸出拠点
- 海外市場での現地生産 ← 輸出に対する障壁
- 生産活動の現地化 製品開発の現地化
財務活動の現地化
- 海外子会社の調整と配置

国際戦略のタイプ



出所;マイケル・ポーター『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社

ストップフォードの国際事業構造段階モデル



出所;マイケル・ポーター『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社

補足: 垂直構造の戦略

1. 垂直構造の中での事業領域
2. 市場と組織
3. 垂直統合と競争
4. 垂直統合と技術

1. 垂直構造の中での事業領域

- 垂直統合の戦略 Vertical Integration
 - 取引関係にある分業単位への進出
 - 後方統合(Backward Integration):
 - 川上分野への進出
 - 組立→部品・原材料"make or buy"の決定
 - 前方統合(Forward Integration):
 - 川下分野への進出
 - 組立→販売

1. 垂直構造の中での事業領域

- 技術進歩による業態の変化 半導体産業
 - 川上: 製造装置(ニコン)、シリコンスライス刃物(日本ディスコ)
 - 川下: チップ流通の専門商社、システムメーカー(コンピュータなど)
 - 日本企業: システム・メーカー(内製と外販)、後方統合
 - 米国企業: マーチャント・メーカー(外販)、前方統合は失敗
 - 半導体の高集積化 → ワンチップに多様な機能システム・メーカー(日本企業)の優位性

37

1. 垂直構造の中での事業領域

- 業態による競争力の変化
 - 中核部品: 急速な技術進歩、最終製品の差別化の源泉 → 内製
 - 電子機器における半導体
 - 汎用部品: 購入によるコスト削減
 - 同等の統合状態におけるKFSの変化
 - 半導体: 新製品開発 → 製造技術

38

2. 市場と組織

- 垂直的な流れの調整
 - 市場か企業組織か?
 - 市場取引: 価格による調整
 - 組織内の管理的権限にもとづく指示: 計画による調整
 - 効果的な調整 = 必要なものが、必要なときに、必要な量だけ、正確に流れる
 - 自動車メーカーの部品統合度の差
 - 日本のほうが購入比率が高い → 市場取引か?

39

2. 市場と組織

- 準組織と準市場
 - 「組織」
 - 下請(系列)部品メーカー、系列販売会社 → 「準組織」
 - 価格以外の要求(納期、コストダウン、品質、設計の指示)
 - 長期、安定的、継続的な取引関係 → 「準市場」
 - トヨタ – 新日鐵、東芝
 - 「純粋な市場」: スポット市場

40

2. 市場と組織

• 内部組織の経済学

- 経済学: 各取引主体が自己利益の最大化を考えて、価格情報に合わせて、合理的に行動すれば、効果的な調整がなされる。「インビジブル・ハンド」アダム・スミス
- 現実には、垂直統合されたビッグ・ビジネスの登場

41

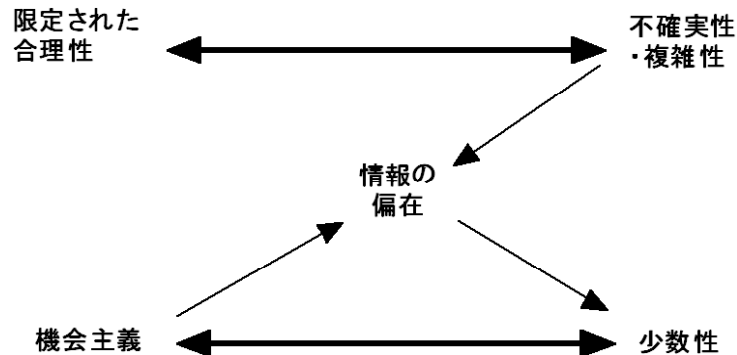
2. 市場と組織

- ロナルド・コース 内部組織の経済学 (1937)
 - 市場取引にかかるコスト:
情報収集、契約、将来の不確実性
- オリバー・ウィリアムソン『市場と企業組織』(1975)
 - 限定された合理性 不確実性・複雑性
 - 機会主義 少数性 情報の偏在
 - 取引コストの発生→取引コストの節約→垂直統合市場から組織へ
- チャンドラー『経営者の時代(The Visible Hand)』

42

人間の諸要因

環境の諸要因



ウィリアムソン『市場と企業組織』65頁

43

2. 市場と組織

• 計画経済の垂直構造

- 組織 - 準組織 - 準市場 - 市場 の選択
- 市場の失敗
- 組織 - 計画経済 - の失敗
 - 旧ソ連式計画経済
 - ノルマ(量と納期)達成の義務
 - 部品・原材料の過大な在庫投資
 - 事前の計画
 - 規格、品質、デザインの固定
 - イノベーションの余地無し

44

2. 市場と組織

- トヨタのかんばん方式
 - 在庫ゼロ、流れをスムーズに
 - 後工程が前工程を支配する
 - 後工程(トヨタ)
 - 準組織 –
 - 前工程(下請部品メーカー)
 - 準市場 –
 - 前工程(新日鐵:プロセス・コントロール)

45

2. 市場と組織

- 垂直統合と情報の流れ
 - 垂直統合のメリット:情報の質 (cf.取引コスト)
 - 品種やデザインについての市場動向
 - 需要量の予測
- 繊維産業
 - 日本:川上に大企業、川下ほど多数の小規模企業
 - アメリカ:1970年代前半に垂直統合・競争力回復
 - 市場取引→不正確な需要予測
→(規模の経済)→生産過剰→「投げ売り」→赤字

46

2. 市場と組織

- アルミサッシ
 - トーヨーサッシ:直接販売
 - 不二サッシ:問屋ルート(間接販売)
→1970年代後半、過剰在庫で不渡り
- 建設機械
 - コマツ:直接販売
 - キャタピラー三菱:商社、問屋経由の販売

47

3. 垂直統合と競争

- 景気変動と垂直統合
 - ヒルファーディング『金融資本論』
 - 19世紀末～今世紀初頭のアメリカ鉄鋼業
 - 原料生産部門:生産調整速度が遅い(規模、情報伝達)
→好況時は価格急騰、不況時は価格急落
 - 好況時:加工産業が後方統合
 - 不況時:原料産業が前方統合

48

3. 垂直統合と競争

– 石油

- 外資系企業 – 民族系企業
- オイルショック時:
外資系は安定供給、高いスポット市場
- スポット市場が下落すると、立場は逆転

49

3. 垂直統合と競争

• 規模の経済と垂直統合

- スティグラー「分業の程度は市場の広さによって限定される」
 - 産業の発展＝市場の拡大：垂直統合
→分業の進展
 - 衰退期 →再び、垂直統合
- 川上部門と川下部門の規模の経済(最適規模)の差
 - 川上に規模の経済 →専門企業に分化(繊維機械)

50

3. 垂直統合と競争

– 川上部門の切り離し

- 川上は労働集約的 →専属下請の利用
(戦後の自動車、電気機械)
→技術革新によって最適規模が大きくなると、下請企業が他社取引

– 川下部門の切り離し

- 川上に規模の経済性
- 日本の繊維産業：紡績は巨大化(大阪紡績の成功) →
川下の織布は地場産業
 - » レーヨン、合成繊維でも、大企業は川上に専念

51

3. 垂直統合と競争

• 垂直統合の阻害要因

– 企業文化

- 川上企業：
装置産業的に大量生産する素材産業にふさわしい企業文化
→顧客ニーズにきめ細かく対応する
川下事業には不適當
- TIの電卓事業

52

3. 垂直統合と競争

– 競争関係

- 前方統合: 従来の顧客と競争関係
- 川崎造船所(現、川崎重工)
 - 第一次大戦中、末期に大量見込み生産
 - 戦後の不況期に海運業に進出
 - 日本郵船、大阪商船からの受注ストップ

53

3. 垂直統合と競争

• 交渉力のバランス

- 供給業者、買い手との間の交渉力
 - 集中度の相対的差異:
 - 集中度の高い産業が強い交渉力
 - スイッチング・コスト(MPUとパソコンメーカー)
- 垂直統合による脅し Tapered Integration
- 川上産業の独占形成→川下企業の垂直統合
 - USスチールの設立
 - フォード、マコーミック収穫機は製鉄所建設で対応

54

4. 垂直統合と技術

• ユーザー・ノウハウの獲得

- 生産財(半導体、機械、鉄鋼)
 - ユーザー・ノウハウ → 技術革新 → 競争力
 - マーケット・プルとテクノロジー・プッシュ
 - リード・ユーザーの知識
- ユーザー・ノウハウ獲得の方法
 - ユーザー産業からのヒトの引き抜き
 - アメリカ
 - ユーザー企業との共同開発
 - 日本: 準市場、準組織的な取引関係
 - 小規模な前方統合

55

4. 垂直統合と技術

• コア・テクノロジーの放棄

- コア・テクノロジー Core Technology
 - ある事業で競争力を保つために、中核的な技術
 - 他の企業から購入したほうが採算的に有利であっても、内製する必要
 - 電子機器産業における半導体

56

4. 垂直統合と技術

- コア・テクノロジーの放棄
 - アメリカの電子機器メーカー: GE、RCA
 - 戦後、真空管から半導体事業に進出
 - 半導体の急速な進歩
 - 設備の急速な陳腐化、低い利益率
 - 半導体事業からの撤退
 - 民生用電子機器における競争力の低下(カラーテレビ、VTR)

57

4. 垂直統合と技術

- コア・テクノロジーへの執着: 日本の電子機器メーカー
 - ソニー:トランジスタをラジオ、テープレコーダーに応用して成功
 - 東芝、NEC、日立などは、ICへの技術転換を契機に本格参入
 - コンピュータなど自社ユース
 - 電卓、時計メーカーに外販

58

4. 垂直統合と技術

- 川下メーカーの後方統合
 - シャープ、キャノン、リコー
 - セイコー
- カシオ
 - コア・テクノロジーは、ICすべてではなく「回路の論理設計」にある
 - 大量発注→日立、NECにカシオ専門の生産ライン
 - 最新の技術情報の獲得

59

4. 垂直統合と技術

- 部品専門企業の発達
 - コア部品の内製 →標準的な汎用部品は購買
コンデンサー、フェライト、リレー
 - 電子部品専門企業の成長
 - 田村製作所、太陽誘電、村田製作所、TDK
特定部品では世界市場の70~80%のシェア
日本の電子機器メーカーは
高品質・低価格の部品を利用→競争力に貢献
 - YKKのファスナー事業
 - 布地まで内製
繊維機械も機械メーカーと共同開発
「布地こそファスナーの差別化要因」

60

中間組織

今井・伊丹・小池『内部組織の経済学』
東洋経済、1982

- (1) 取引参加者各人の決定原理の特徴
 - M1 = 価格、ないしはそれに準じたシグナルを主な情報媒体とする、各人の個人的利益・効用の最大化を原理とする自由な交換
 - O1 = 権限による命令
- (2) 取引参加者集団のメンバーシップおよび参加者間の相互関係の特徴
 - M2 = 自由な参入・退出
 - O2 = 固定的・継続的關係

61

(1)\(2)	M2	M2+O2	O2
M1	市場		
M1+O1			
O1			組織

62