

見本

基礎からの
経営戦略論

見吉 英彦 編集



見本

Contents

はじめに
本書の使い方

序章 経営戦略とは何か

1	経営戦略とは	14
①	企業とは	14
②	経営戦略の定義	15
③	経営戦略の種類	16
2	外部環境と内部環境	17
①	外部環境分析	17
②	内部環境分析	18
③	SWOT分析	18
3	環境と経営戦略の関係性	20
4	経営戦略論で学ぶこと	22
Column	戦略と戦術	25

第1章 経営理念と戦略

1	経営理念	28
①	経営理念とは	28
②	経営理念の効果	31
2	経営理念と経営戦略との関係	32
①	経営理念とビジョン	32
②	ドメイン	33
③	全社戦略（企業戦略）	35
④	事業戦略（競争戦略）	36
⑤	機能別戦略	37

見本

3 組織文化	38
--------	----

- ① 組織文化とは 38
- ② 組織文化の機能と逆機能 39

Column 長寿企業と三方よし	42
------------------	----

第2章 顧客ニーズと戦略

1 市場とは	44
--------	----

- ① 外部環境のマネジメント 44
- ② 3C分析 45
- ③ 4C分析 46

2 ニーズとは	47
---------	----

- ① ニーズ、ウォンツ、ダイヤモンド 47
- ② 顕在的ニーズと潜在的ニーズ 49

3 経営戦略と顧客ニーズとの関係	50
------------------	----

- ① 顧客志向、競合志向、技術志向 50
- ② 顧客価値 52
- ③ 機能的価値と意味的価値 54

Column BtoCとBtoB	57
------------------	----

第3章 競争戦略（ポジショニング・ビュー）

1 ポーターの競争戦略論（理論的背景）	60
---------------------	----

2 ファイブ・フォース・モデル	61
-----------------	----

- ① 既存企業間の対抗度 62
- ② 新規参入の脅威 64
- ③ 買い手の交渉力 65
- ④ 売り手（供給業者）の交渉力 66
- ⑤ 代替品の脅威 66
- ⑥ ファイブ・フォース・モデルを用いる際の注意点 68

3 3つの基本戦略	68
-----------	----

- ① コスト・リーダーシップ戦略 69
- ② 差別化戦略 71

見本

③ 集中戦略	73
④ 基本戦略を選択する際の注意点	74
4 バリュー・チェーン（価値連鎖）・モデル	75
① 主要活動	76
② 支援活動	76
Column 経営戦略の新たな視点： ブルー・オーシャン戦略	78

第4章 リソース・ベースド・ビュー

1 リソース・ベースド・ビュー (ポーターの競争戦略論への批判)	80
① 企業間の相互作用についての問題	80
② 競争環境の時間展開についての問題	81
2 コア・コンピタンス	82
3 VRIOフレームワーク	83
① VRIOフレームワークの考え方	83
② VRIOフレームワークのポイント	85
4 ダイナミック・ケイパビリティ	87
① コア・レジリティ（硬直性）	87
② 環境変化に対応する組織能力	87
5 ポジショニング・ビューとリソース・ベースド・ビュー	88
Column 創発戦略	91

第5章 ビジネスシステム

1 差別化と競争優位性	94
① 2つのレベルの差別化	94
② ビジネスシステムの差別化と持続的な競争優位性	96
2 ビジネスシステムの理解：事例と性質	98
① ビジネスシステムの事例：公文教育研究会	98
② ビジネスシステムの性質	101

見本

3 ビジネスシステムの評価基準 103

- ① 有効性 103
- ② 効率性 104
- ③ 模倣困難性 104
- ④ 持続可能性 104
- ⑤ 発展可能性 105

Column ビジネスモデルとビジネスシステム 107

第6章 全社戦略

1 全社戦略とは 110

- ① 経営戦略の階層性 110
- ② 全社戦略の役割 112

2 製品ライフサイクル 114

- ① 製品ライフサイクルとは 114
- ② 製品ライフサイクルの4つのフェーズ 116
- ③ 消費者の特徴と製品の普及 122

Column 導入期にあるEV（電気自動車）市場 126

第7章 成長戦略1（多角化）

1 多角化とは 128

- ① 成長マトリックス 128
- ② 多角化を行う3つの状況 129

2 多角化のメリット 130

3 多角化の種類 132

- ① 本業中心型 132
- ② 関連事業型 134
- ③ 非関連事業型 135

4 多角化の注意点 136

Column ソニーグループの多角化戦略 140

見本

第8章 成長戦略2 (リストラクチャリング)

1	リストラクチャリング	142
①	リストラクチャリングとは	142
②	リストラクチャリングの種類	142
③	アメリカと日本のリストラクチャリング	144
④	3つのリストラクチャリングの関係	144
2	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)	145
①	多角化企業のマネジメント	145
②	PPMとは	146
③	PPMの前提	147
④	PPMの4つのセル	149
⑤	資金配分のマネジメント	151
3	PPMと戦略経営	153
4	PPMの注意点	154
Column	ジャック・ウェルチの改革	158

第9章 成長戦略3 (M&A)

1	M&Aとは (合併・買収の違い)	160
①	合併・買収とその共通点	160
②	合併と買収の違い	162
2	M&Aの種類	164
①	水平統合	164
②	垂直統合型M&A	165
③	多角化型M&A	166
3	M&Aの目的とメリット	166
①	目的	166
②	メリット	169
4	M&Aのデメリット	172
①	失敗が多いM&A	172
②	M&Aの失敗要因	173
5	アライアンス (戦略的提携)	177
①	アライアンスとは	177

見本

② アライアンスの方法 177

③ アライアンスの目的 179

Column 日本におけるM&A 181

第10章 成長戦略4 (イノベーション)

1 イノベーションとは 184

① シュンペーターのイノベーション論 184

② 経営戦略とイノベーション 186

2 イノベーターのジレンマ 188

① 持続的イノベーションの功罪 188

② 破壊的イノベーションによる競争地位の逆転 190

3 両利きのマネジメント 192

① イノベーターのジレンマを解くためには 192

② 探索と深化の両立 193

Column 経営学とカタカナ用語 196

第11章 資金調達

1 資金調達の重要性 198

① 資金調達とは 198

② 内部金融と外部金融 199

③ 間接金融 199

④ 直接金融 200

2 さまざまな資金調達の方法 200

① 借入(デット)あるいは
株式(エクイティ)による資金調達 200

② 銀行以外の金融機関と新しい資金調達の方法 203

3 経営戦略と資金調達 204

① 資金供給者と経営戦略 204

② 経営戦略の一部としての資金調達 206

Column クラウドファンディングの戦略的活用
—夢のデバイスを世に送り出す— 208

見本

第12章

財務分析

1	財務分析とは	210
①	財務3表とは	210
②	財務分析の重要性	214
2	収益性分析	214
①	自己資本利益率 (ROE)	215
②	総資産利益率 (ROA)	216
③	売上高利益率 (ROS)	217
④	純資産回転率 (TATR)	218
3	安全性分析	219
①	流動比率 (CR)	219
②	自己資本比率 (ER)	220
③	インタレスト・カバレッジ・レシオ (ICR)	221
4	生産性分析	222
①	付加価値	222
②	労働生産性	222
Column	財務分析の限界	225

第13章

経営戦略と現代社会

1	企業の社会的責任	228
①	CSRとは何か	228
②	戦略としてのCSR	230
③	ESGの潮流	232
2	経営戦略とSDGs	233
①	SDGsとは何か	233
②	戦略における非財務価値	234
Column	SDGsウォッシュとCSR	238

引用・参考文献 239

演習問題解答 248

Index 250

見本

見本

序章

序章

経営戦略とは何か

ある日の午後

A: 今期、大学の授業で「経営戦略論」を受講するのですが、一番学びたかったことなので楽しみです。

T: 確かに経営学の授業の中でも人気がある科目の一つだね。ところで、A君。そもそも「経営とは何か」と聞かれたら、なんと答えるかな？

A: 以前の授業で色々な考えがあると聞きましたが、「良いことを上手に行うこと」と学びました。

T: そうだね！ もちろん、企業は営利組織なので、利益を上げることは重要だけど、そのためなら何をやってもよいわけではないよね。では、「経営戦略」と聞くと、どんなイメージを持つかな？

A: そうですねえ。企業がいかにして利益を上げるかについての具体的な方法ですかね。例えば、他社の製品とどのような違いをつけるかとか。

T: なるほどねえ！

A: 何か含みがありますね。

T: では、「経営戦略論」の授業で何が学べると考えているのかな？

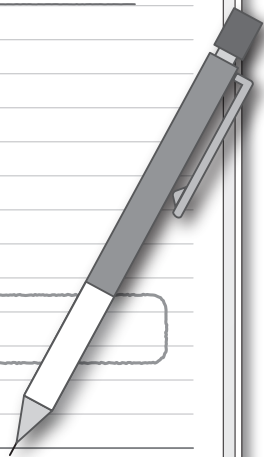
A: そうですねえ。企業が戦略を立てる際に活用する、さまざまな分析手法やツールですかね？

T: 確かに分析手法なども学ぶけど、本質は違うと思うよ。

A: ???

Q

「経営戦略論」では一体何を学ぶのでしょうか？



見本

●キーワード

- 経営戦略
- 経営資源
- 外部環境
- 内部環境
- SWOT 分析

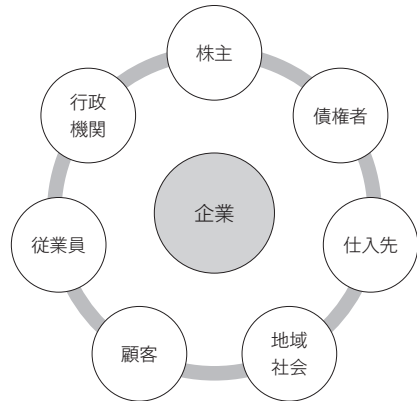
1

経営戦略とは

1 — 企業とは

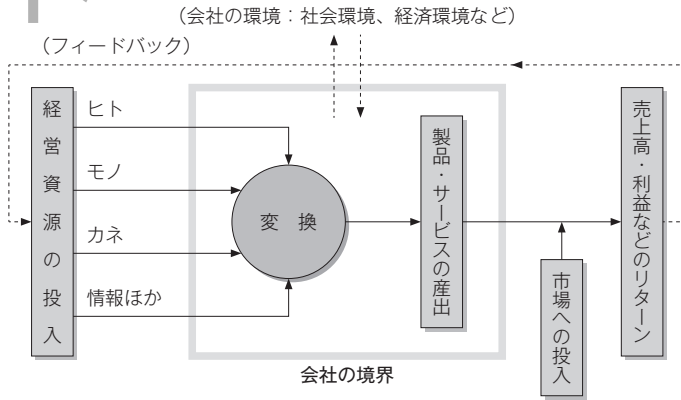
経営戦略について考えていく前に、まずは「企業」について確認していきましょう。企業は「営利組織」であることは多くの人が理解していると思いますが、ここでは、企業の目的を「すべての利害関係者にとって『良いこと』を行うことで利益を獲得し、企業の存続や成長、発展を目指していく」とします。そして、この『良いこと』は「**利害関係者（ステークホルダー）**」（図序-1）の立場が異なれば内容も異なる場合があります。時に対立することもあります。だからこそ、企業の「経営者」は利害対立の調整も含めて、まさにこれらをうまくやりくり、つまり「経営」していく必要があるのです。

そして、企業（経営者）は、「**経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）**」を上手にやりくりし、それらを組み合わせ、新たな製品やサービスを生み出し、生み出した製品やサービスの価値を「**市場**」に投入し、消費



図序-1 企業のステークホルダー

見本



図序－2 事業活動の流れ

出典：上林憲雄ほか(2018)『経験から学ぶ経営学入門（第2版）』有斐閣 p.13

者がある価値を認めれば、それらが購入・利用・使用され、企業は売上や利益を獲得することができるのです。さらに、これらの活動を通じて、すべてのステークホルダーの要望に応えながら、企業の存続や成長、発展を目指していくこととなります。この一連の流れを示したものが、図序－2です。

2 — 経営戦略の定義

図序－2で示した一連の流れは、当然自然発生するものではありません。それぞれの企業が「考え」や「方針」を持って作り上げていきます。この「考え」や「方針」にあたるのが「経営戦略」となります。

では、「経営戦略」とは一体どのように定義されているのでしょうか。例えば、伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門（第3版）』では、(経営)戦略とは『『企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ』を描いた設計図』¹⁾としています。ほかにもさまざまな定義がなされていますが、内容を要約すると『『あるべき姿』を描き、それに近づくためにどのように行動するかの指針やシナリオ』といった内容となっています。

見本

3 経営戦略の種類

では、この経営戦略の内容をもう少し詳しくみていきましょう。先ほどの伊丹・加護野の定義に「**企業や事業の将来のあるべき姿**」とありますが、まず「**将来のあるべき姿**」を何年先に設定するかによって内容も変わってきます。多くの場合、1年以内といった近い将来については「短期戦略」、1年を超えて3～5年は「中期戦略」、5年を超えて10年以上先を見据えている場合を「長期戦略」と分類します。

次に、「**将来のあるべき姿**」について、どの視点で考えるかによって内容も変わってきます。

1つ目は、「**企業（全体）としてのあるべき姿**」について考えていく「**全社戦略（企業戦略）**」です。主な内容としては、経営理念やビジョンの策定、事業領域の定義、経営資源の配分などが挙げられます。こちらの詳しい内容は第6章～第11章で学びます。

2つ目は、「**事業・製品としてのあるべき姿**」について考えていく「**事業戦略（競争戦略）**」です。主な内容としては、いかに競合（ライバル）との違いを生み出していくか、ビジネスモデル・ビジネスシステムの設定などが挙げられます。こちらの詳しい内容は第2章～第5章で学びます。

3つ目は、「**機能別戦略**」です。これは、2つ目の「事業戦略（競争戦略）」を実現するうえで必要となるそれぞれの機能（例えば、生産、マーケティング、人事など）ごとに策定される戦略です。なお、これらの内容は経営学においては、各論（例えば、生産管理論、マーケティング論、人的資源管理論など）という形で個別に設定されています。よって、「経営戦略論」の中で詳細に扱うことは少ないです。

これら3つの戦略と経営理念との関係性については、第1章で詳しく学んでいきます。

見本

2

外部環境と内部環境

さて、企業・事業として達成したい目標があり、その目標を達成するための「**将来のあるべき姿**」をゴール地点と考えるならば、スタート地点も重要となってきます。なぜなら、スタート地点がどこかによって、当然「**そこに至るまでの変革のシナリオ**」も異なるからです。

よって、経営戦略において、スタート地点を把握すること、すなわち「現状分析」が重要となってきます。この「現状分析」を行ううえで重要となるのが、「外部環境分析」と「内部環境分析」です。

1 — 外部環境分析

外部環境とは、企業を取り巻くすべての要因を指しますが、「**マクロ環境**」要因と「**ミクロ環境**」要因に分けて考えられます。

① マクロ環境分析

「マクロ環境」は、企業が直接コントロールすることができない要因であり、企業は一方的にその要因にさらされることとなります。企業が直接コントロールすることが不可能な要因とは、例えば、トヨタ自動車などの輸出企業は一般的に円安の方が有利といわれますが、トヨタ自動車が為替レートを自社の都合のいいように思い通りに操ることは不可能です。「マクロ環境」要因の具体例として、政治・法律・税制などの「**政治的環境 (Politics)**」、景気動向、経済成長、為替相場などの「**経済的環境 (Economy)**」、人口動態、宗教、言語などの「**社会的環境 (Society)**」、インフラ、技術水準、技術開発などの「**技術的環境 (Technology)**」の4つが挙げられます。この4つのマクロ環境を分析することを、それぞれの頭文字を取って「**PEST分析**」といいます。

見本

② ミクロ環境分析

「ミクロ環境」は、企業が多少コントロールできるが思い通りにはできない要因です。企業が多少コントロールできるが思い通りにはできない要因とは、例えば、トヨタ自動車が発売を発表することで、競合がどのような反応や対抗策を講じてくるかなどは、過去の実績などからある程度、予測することは可能です。しかし、常にその予測通りになるとは限りません。つまり、思い通りにはできないということです。

また、「ミクロ環境」は大きく「市場環境」と「競合環境」に分けることができます。「市場環境」は、市場規模・成長性、顧客ニーズ、顧客の消費・購買行動などが挙げられます。一方、「競合環境」は、各競合の現状シェアとその推移、各競合の採用している戦略やポジション、新規参入や代替品の脅威などが挙げられます。競合分析の手法には、第2章で学ぶ「3C分析」や業界分析として第3章で学ぶ「ファイブ・フォース分析」などがあります。

このように、「マクロ環境」「ミクロ環境」とともに、企業にとってはコントロールできない要因といえます。

② — 内部環境分析

これに対して、「内部環境」は、自社が保有する経営資源や能力のことであり、これらは企業が直接コントロールできる要因です。特に「経営戦略論」においては、資源や能力の質に着目します。

「内部環境分析」は、自社の経営資源や能力の有無・程度などを把握し、自社の「強み」と「弱み」を明らかにします。内部環境分析の手法には、第4章で学ぶ「VRIOフレームワーク」などがあります。

③ — SWOT分析

そして、「外部環境分析」と「内部環境分析」によって明らかにした結果をうまくまとめるときに用いられる分析として「SWOT分析」があります。(図

見本

序-3)「SWOT分析」とは、「内部環境分析」で明らかにした自社の「強み：Strengths」「弱み：Weaknesses」と「外部環境分析」で明らかにした要因のうち、自社の製品や事業に有利な状況をもたらす「機会：Opportunities」と不利な状況をもたらす「脅威：Threats」の4つを組み合わせる表示するものです。

ただし、この「SWOT分析」を行う際は、いくつかの注意点があります。1つ目は、「分類する際に強い主観が入る」ということです。「SWOT分析」に限らず、分析の結果には、分析者の解釈が少なからず入ってしまうのですが、特にこの「SWOT分析」は「強み：Strengths」「弱み：Weaknesses」の分類において、強く反映される傾向にあります。2つ目は「競合の設定次第で内容が変化する可能性がある」ということです。これも「強み：Strengths」「弱み：Weaknesses」の分類において注意が必要です。

これらを説明するうえで、ハンバーガーチェーンの「マクドナルド」を例に考えてみましょう。

まず1つ目ですが、ある人がマクドナルドの強みとして「安い」と挙げたとしても、確かに業界の中では低価格帯に属していますが、材料費や燃料費の高騰に加え、そもそもマクドナルドが経営戦略を変更したこともあり、以前に比べると販売価格自体は上がっています。また、店舗の立地条件で販売価格が異なることもあり、大都市圏の一部店舗におけるハンバーガーの価格は、他チェーンの方が安い場合もあります(2023年時点)。

こうした状況を見ると、もしかしたら違う人は「安い」を強みに挙げないかもしれません。これは、同じ事実や状況に対し、分析者の主観によって異なる結果となっているといえます。この場合は数値などの客観的指標を用いることで判断できますが、それが難しい場合は「恣意的な判断」となってしまう危険性もあります。

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strengths) S	弱み (Weaknesses) W
外部環境	機会 (Opportunities) O	脅威 (Threats) T

図序-3 SWOT分析

見本

このように、「強み」「弱み」の分類は、企業が置かれている状況や戦略によって大きく異なってしまい、主観による影響が強く出やすいといえます。

次に2つ目ですが、マクドナルドの競合として、同じハンバーガーチェーンの「モスバーガー」を設定したとします。この場合、強みとして「安い」「早い」を挙げる人は多いと思います。しかし、マクドナルドの競合として、同じファストフードチェーンである「吉野家」を設定すると、強みとして「安い」「早い」を挙げる人はどうなるのでしょうか。筆者は大学の「経営戦略論」の授業でこの質問を何度かしていますが、モスバーガーと比較すると、ほとんどの人が「安い」「早い」を強みとして挙げるのですが、「吉野家」と比較すると、「安い」「早い」を強みとして挙げる人は半分ぐらいになります。

このように、競合の設定次第で「強み」「弱み」の分類結果は異なる可能性があります。今日の企業経営において、絶対的な強み・弱みが存在するという事はなかなか考えられないことから、注意が必要になるといえます。

3

環境と経営戦略の関係性

外部環境分析や内部環境分析を行うことで「現状」が把握できると、「現状」と「あるべき姿」の間にギャップがあることもわかってきます。そして、そのギャップを埋めるために「**変革のシナリオ**」が必要となります。ちなみに、伊丹・加護野は、この「あるべき姿」と「変革のシナリオ」の2つがそろって初めて戦略を決めたことになるとしており、「変革のシナリオ」の部分がないために戦略がまったく動かなくなることが多いため、2つをセットでそろえることを強調する必要があるとしています²⁾。さらに、この「変革のシナリオ」である経営戦略は、外部環境・内部環境とうまく適合していなければなりません。

まず、外部環境は「マクロ環境」と「ミクロ環境」で多少の違いはありますが、企業にとってはコントロールできない要因であるとともに、非常に多くの要因が複雑に、かつ目まぐるしく変化していきます。当然この変化は、企業にとって有利に働く場合もあれば、不利に働く場合もありますが、経営戦略はこ

見本

Column

戦略と戦術

突然ですが、みなさんは「戦略」と「戦術」の違いについて、説明できますか？

まず、「戦略 (strategy)」に関しては諸説ありますが、語源はギリシア語の「strategos (ステラテゴ)」にあるとされ、『大辞林 (第4版)』では「長期的・全体的展望に立った闘争の準備・計画・運用の方法」³⁾と書かれています。

一方、「戦術 (tactics)」に関しては、こちらも諸説ありますが、語源はギリシア語の「taktike (タクティケ)」にあるとされ、『大辞林 (第4版)』では「(1) 個々の具体的な戦闘における戦闘力の使用法。普通、長期・広範の展望をもつ戦略の下位に属する。(2) 一定の目的を達成するためにとられる手段・方法」⁴⁾と書かれており、「戦略」の下位に「戦術」が属する形となります。

例えば、サッカーチームの監督として考えてみると、「戦略」が「しっかりとパスを回し、数多くのチャンスをつくって点を取る」とするならば、「戦術」は「フォーメーションやメンバーの選定、相手チームの選手を誰がマークするか」などが該当します。そして「戦略」と「戦術」をうまく連動させていくのですが、厄介なのは結果が出ていない場合です。これもサッカーで考えてみます。

あなたが監督をしているチームが後半25分 (残り20分) で先制されてしまいました。あなたは以下のような決断をしなければいけません。

- ・点は取られたが「戦略」は間違っていない。よって、そのまま「戦術」も維持する。
- ・点は取られたが「戦略」は間違っていない。しかし、メンバー交代により「戦術」を変更する。
- ・思い切って「戦略」を変更する。それに伴い、フォーメーションの変更やメンバー交代といった「戦術」も変更する。

これらの決断を刻一刻と状況が変化する中で行い、結果を残さなければなりません。さらに難しい点は、必ずしも「戦略」と「戦術」がきれいに分かっているわけではないということです。もちろん、サッカーとビジネスでは異なる点もありますが、やはりビジネスにおいても「戦略」が間違っているのか、「戦術」が間違っているのかの判断を見誤るとさらに良くない事態に陥ることもあるため、難しい決断が求められるのです。