

野畑証券
ガバナンス研修
(経営戦略Ⅰ)

2020.11.27

経営戦略とは

○経営戦略を策定・遂行・評価するプロセス全体

=strategic management=経営戦略

○経営戦略論の二つの側面

①企業の経営戦略に関する**研究**

②企業が経営戦略を構築する上で裏付けとなる**方法論を提供**

経営戦略論の歴史

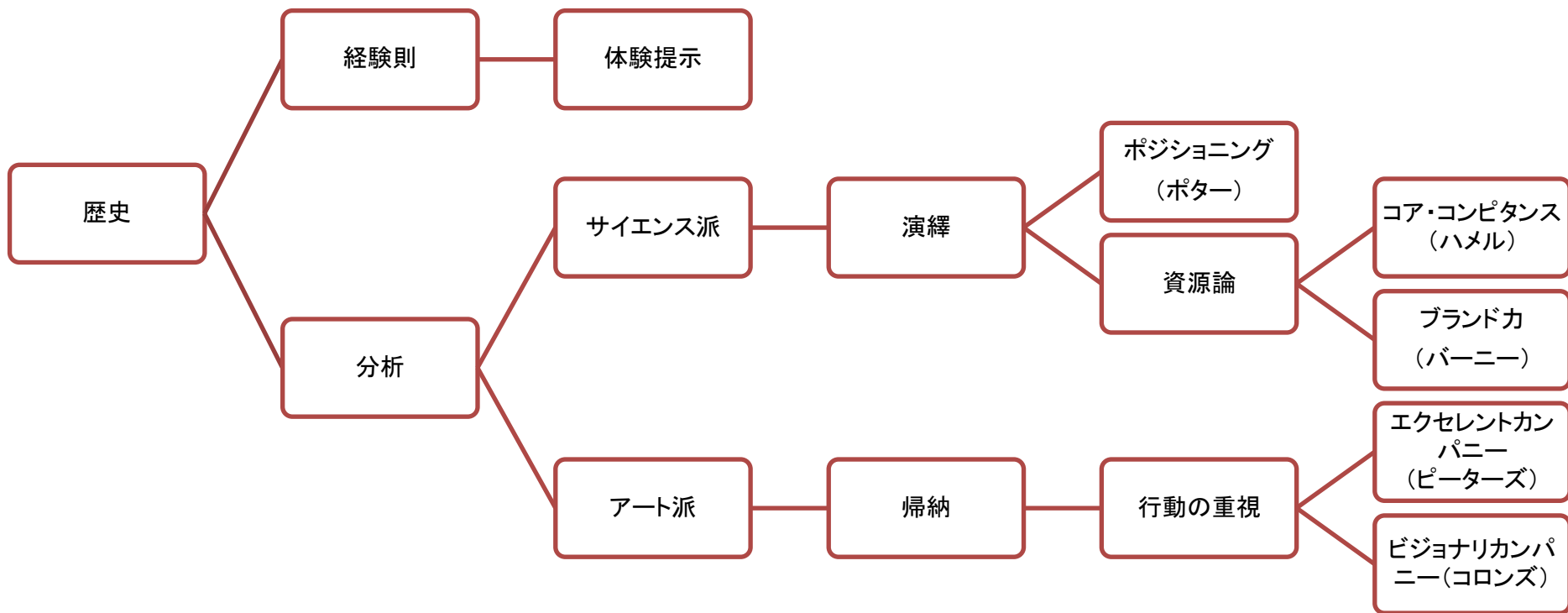
1. 従来

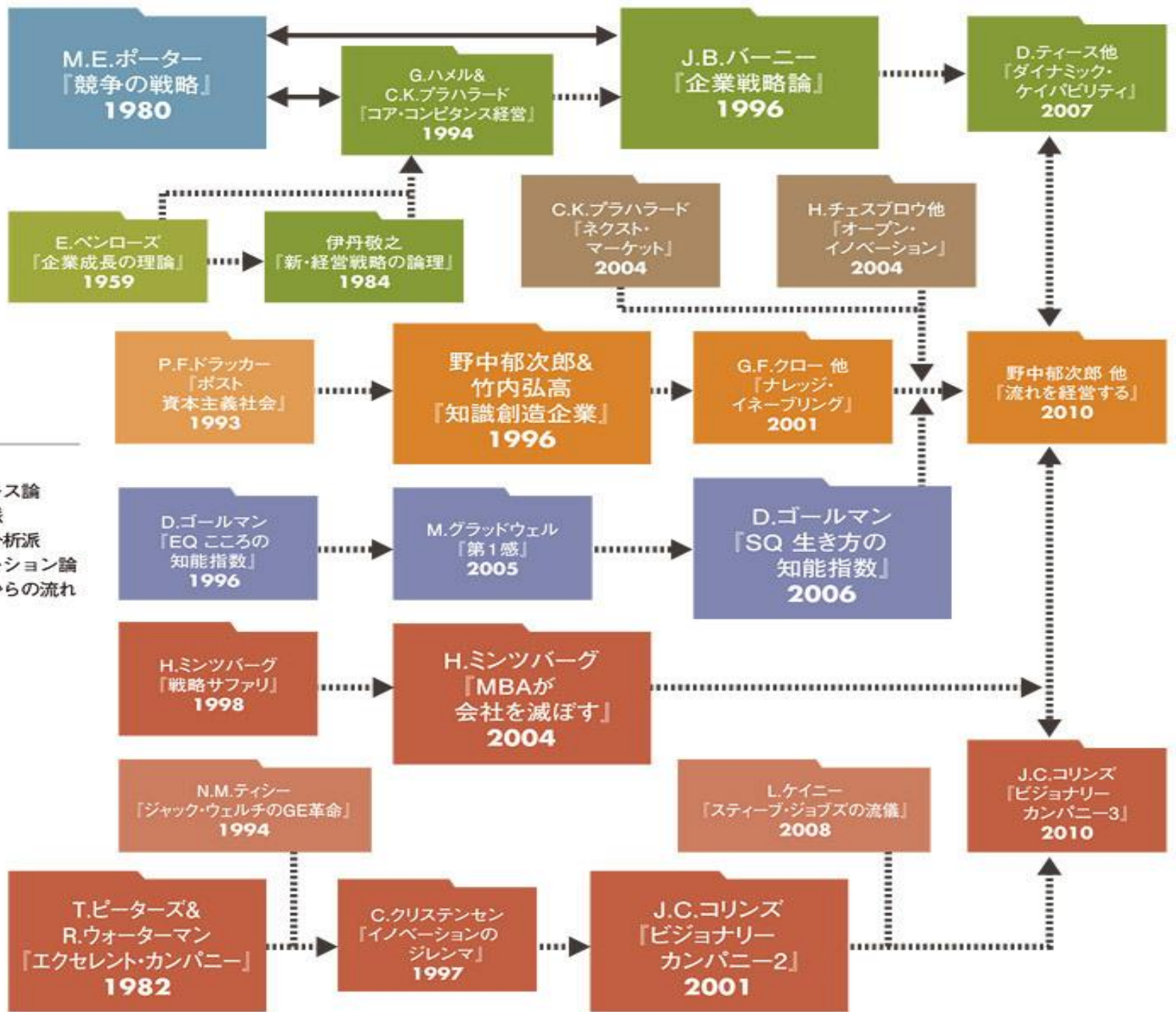
引退した経営者がビジネススクールで授業を行ない、**自らの経験則を議論**し、学問分野にフィードバックさせることが経営戦略論の中心

2. 現在

経営戦略論は1980年代に、次第に経験則を土台とする学問から、学術理論を土台とする学問に移行し、現在では経営学の研究者が**モデル、概念、理論**を**様々な現実のケースに応用**することを目的とする学問分野(経済学的アプローチ)

経営戦略学の流れ





- 分析派
- 資源ベース論
- 知識学派
- アンチ分析派
- イノベーション論
- 心理学からの流れ

◄► 対立
⋯► 影響

経営戦略の本質

=「強み」を活かして戦うこと

○「強み」⇒「競合」と「顧客」

強みとは、自社の強み

⇒相対的に「競合他社より」強い

⇒「強み」とは、顧客にとって価値があるもの

(一杯百万円のコクと香りのある缶コーヒーが提供できても、顧客が購入できなければ、意味がない。)

○「強い」「弱い」を判断するのは、「顧客」

顧客に価値があり、かつ競合にはない生産能力等をフル活用すること

強み：生産能力等

○強み：競合他社にはない、自社の独自能力
二つ

1. 顧客に価値をもたらす「差別化ポイント」
商品・サービスなど、顧客に直接意味をもつもの
具体的には、

4P(①商品・サービス、②流通・チャネル、
③広告・販促、④価格)

例 マクドナルドの差別化の一つは「低価格」

2. 差別化ポイントを支える「独自資源」

人・文化、大規模な工場・設備、特許などの資源は短期的に育成できない＝他社にない「独自」な資源

顧客の特定

○顧客：自社の強みを重視する顧客セグメント

「顧客は特定するのが鉄則」

顧客とは、全ての顧客ではなく、ある特定の「顧客セグメント」を指す。

⇒万人の顧客をターゲットにできず、するべきでもない。

理由は、顧客を広く取ると、特定してきた競合に**経験則上・実証的に**負けている。

例「国民万人向けの雑誌」より、「30代女性用雑誌」や「パソコン雑誌」の方が売れる、書店の雑誌の本棚の商品構成はそうなっている。

顧客の特定方法(二つ)

1. 会社が売りたい顧客

市場が十分に大きい、利益率が高い、他の顧客への影響力があるなど、会社が売りたい、という条件

2. 自社の強みを重視する顧客

自社の強みを重視する顧客を選べば競合に勝てる。

(例 吉野家の強みが低価格なら、低価格を重視する顧客を選べば松屋に勝てる)

○最適化

自社の「売りたい顧客」と自社の「強みを重視」する「買ってもらえる顧客」を組合わせる(最適化する)

=「強みと顧客」

顧客にとっての価値

●強みと顧客を結ぶもの＝「価値」

顧客は、自分が実現したい「価値」を買っている
「強み」があるということは、より高い「価値」を顧客
に提供できること



最終的(経営戦略の本質)は、

①自社の強みを顧客の「価値」に変え、顧客に伝えること

②顧客の「価値」を実現するために、自社の強みを使う・育てること

利益とは

○「利益」は「結果」であって、それ自体が目標ではない。

⇒自社の強みを活かして、その強みが生きる顧客に対して価値を提供すれば、価値の対価を売上に変換して利益が出る。

○もし、利益があがらない場合（戦略の誤り）は、

- ①競合他社にもできる⇒ 強みが無い
- ②強みには価値が無い⇒ 顧客が評価しない
- ③顧客選択の誤り⇒ セグメントの不適合

経営・マネジメントは多義的な概念

○伝統的理解

＝「他の人々を通じて物事をなさしめること」

○組織マネジメント3つの階層区分

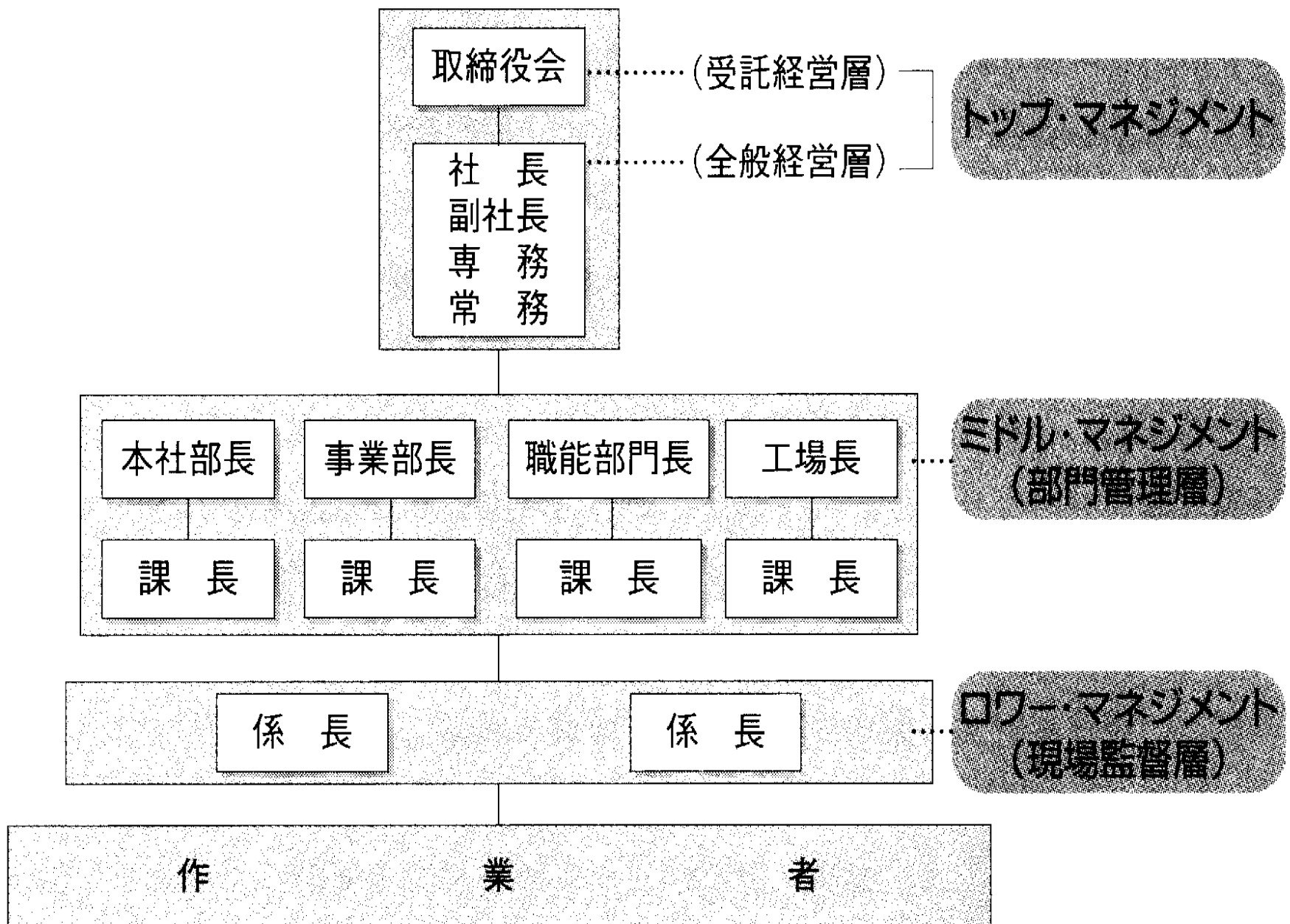


階層

○一般的には

- ① トップ・マネジメント＝経営者
- ② ミドル・マネジメント＝管理者
- ③ ロワー・マネジメント＝監督者

「マネジメントの階層」



トップ・マネジメント

トップ・マネジメントは長期的・全体的視点から組織を方向づける戦略的意思決定を行い、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との関係や部門間の調整を行う。

株式会社のトップ・マネジメント

○ 受託経営層 (trusteeship management)

取締役会



○ 全般経営層 (general management)

社長 専務 執行役

ミドル・マネジメント

- トップとローアの連結部
- トップの意思決定計画をローアに指揮・指導
- ローアの情報の上上げ、トップに伝達

○ローア・マネジメント

- 現場監督 係長・職長

マネジャー

○マネジャーとは、組織においてマネジメントの機能を遂行する者

○マネジャーの仕事は、他の人々に働きかけて自分が担当する組織単位の目的・業務を遂行

マネジャーが遂行するマネジメントの機能(二つの見方)

○ファヨール(Fayol, H)

伝統的な管理過程論的アプローチ

⇒計画化, 組織化, 指揮, 統制などのマネジメント・プロセス

○ミンツバーグ(Mintzberg, H)

現実の行動観察

マネジャーが行う現実の行動から①対人関係の役割、②情報関係の役割、③意思決定関連の役割を指す

【対人関係の役割】

- ① フィギュアヘッド: 組織の象徴的な長としての儀式的性質を帯びた役割
- ② リーダー: 部下の配置・訓練・動機づけ
- ③ リエゾン: 所属集団外部の人々との接触・連絡

【情報関連の役割】

- ① モニター: さまざまな情報の探索
- ⑤ 情報伝達役: 入手した情報の共有化
- ⑥ スポークスマン: 外部の人々に対する情報発信

【意思決定関連の役割】

- ⑦ 企業家: 環境適応, 開発プロジェクト創始
- ⑧ 障害対応: 重要で予期せざる困難に対する是正措置
- ⑨ 資源配分者: 時間を含めた組織資源の配分
- ⑩ 交渉者: 労働組合, 取引先その他多様な相手との交渉

経営者に求められる資質（経済同友会による）

経営者に
求められる資質

①高い倫理観と価値観

②優れた判断力

③勇気ある決断力

④構想力・先見性・感性

⑤適応力

カッツ(Katz,R,I)のマネジメント・スキル

○マネジメントに求められるスキル

- ① 技術的スキル: 特定化した技法や手続き
- ② 人的スキル: 協働関係の打ち立て
- ③ 概念的スキル: 全体把握

○モノを対象とする技術的スキル(IT,会計)

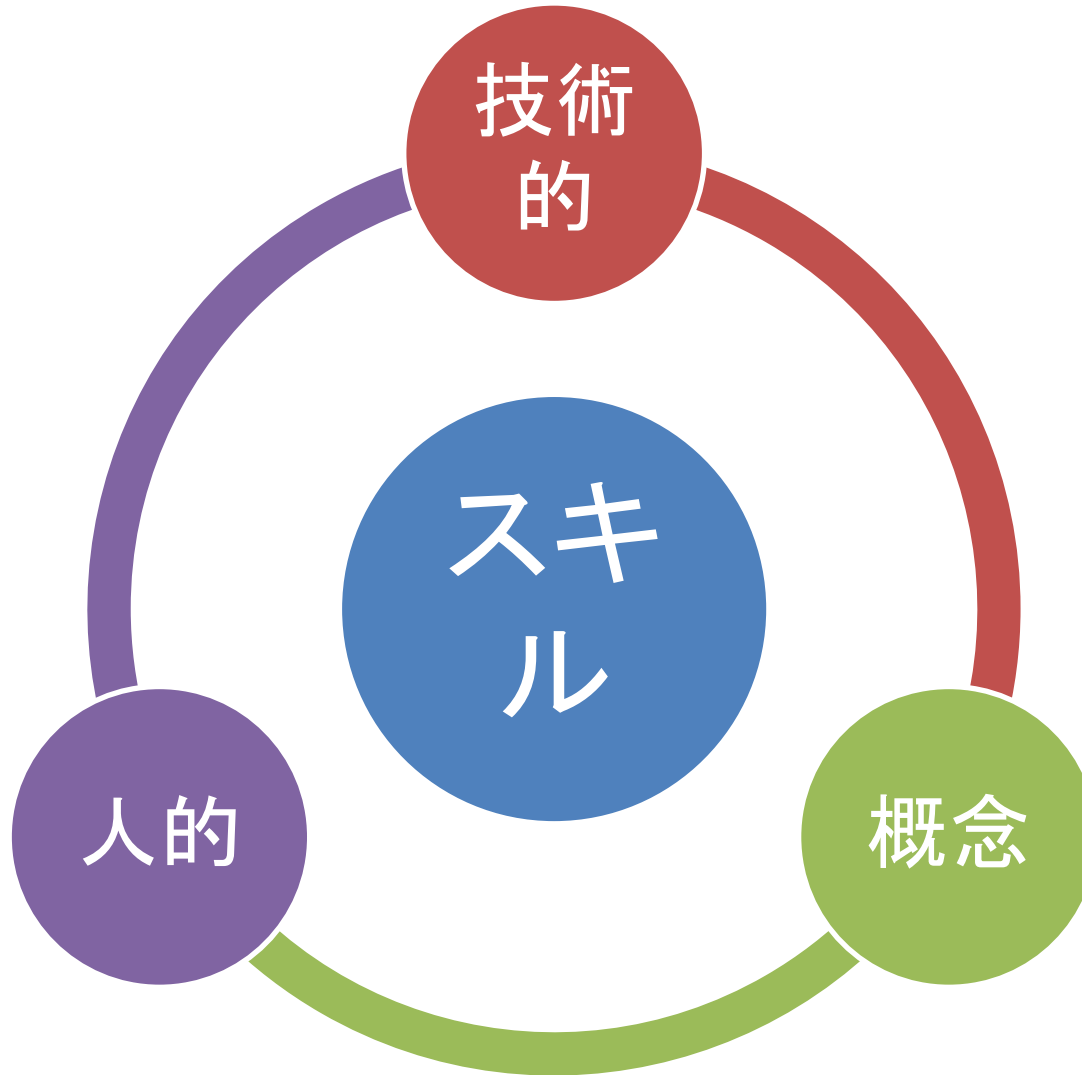
⇒組織の下位レベルで重要

○概念的スキル

⇒組織の上位レベルで重要

○ヒトを対象とする人的スキル⇒どのレベルにおいても等しく重要(態度とコミュニケーション)

マネジメントスキル図



マネジメントとリーダー

- マネジメント＝通常業務を確実・効率的に遂行
- リーダー＝革新や変革の担い手
- 環境変化の激しい今日，マネジメント能力のみならずリーダー的機能が強く求められている。

マネジメント機能＋リーダー機能

公式的反復的 ↔ 特異的一時的

コッター（KOTTER, J, P)による違い

マネジメント機能	リーダーシップ機能
①計画立案と予算作成	①ビジョンの設計
②組織化と人材配置	②組織メンバーの心の統合と権限委譲
③管理と問題解決	③動機づけと啓発
④既存システムの運営	④組織の変容
⑤複雑な環境への対応	⑤変革をなし遂げる力量
⑥合理的な管理	⑥心と組織文化へのアピール

(出所) 鈴木秀一著『入門 経営組織』新世社, 2000年 (一部修正)。

ボイエット (J.Boyett) の区分

マネジャー (管理者)	リーダー (指導者)
<p>物事を適切にこなす 能率に関心がある 管理する 現状維持 システムと機構に注目する 統制依存型 組織機構を作り人員を配置する 戦術, 機構, システムを重視 目先のことしか見えない 「いかに」と「いつ」を問う 現状に甘んじる 原罪に焦点を合わせる 収益を見る 細かい段取りやスケジュールを組む 予測不可能なことを嫌い, 秩序を求める 人を基準に合わせる (上の者から下の者へ) 地位を使って人を動かす 従うよう人に求める 会社の規制, 規律, 方針, 手順に従って動く 職位を与えられている</p>	<p>適切なことをやる 効果に関心がある 革新する 発展 人に注目する 信頼重視型 方向性を示して人々の足並みをそろえる 哲学, 基本価値, 共通の目標を重視 長期的な展望がある 「何を」と「なぜ」を問う 現状でよいのかどうか疑問視する 未来に焦点を合わせる 遙かかなたを見る ビジョンや戦略を練る 変化を求める リスクを冒す 個人的な影響力で人を動かす ついていきたいと人に思わせる 会社の規制, 規律, 方針, 手順を超えて動く 率先して人をリードする</p>