

初学者のための経営戦略論第2回
経営戦略とは、経営とは、企業のポジショニングとは

*「聞くは一時の恥 知らぬは一生の恥」

*教えるのが一番の勉強

1. 経営戦略とは

- (1) 経営戦略の定義
- (2) 経営戦略の三つの階層
- (3) 企業の「利害関係者（ステイクホルダー-stakeholder）」の主なもの
- (4) 顧客志向と経営戦略
- (5) この講義における「経営戦略」
- (6) 軍事用語としての「戦略」

2. 流通経路（チャネル）の説明

- (1) 古典的な（伝統的な）流通経路
- (2) 小売業の種類
 - ・ 店舗販売
 - ・ 無店舗販売
 - ・ 業態開発（新業態開発）
- (3) 現代の流通経路
 - ・ 中抜け現象
 - ・ フライチャイズ・チェーン（コンビニエンスストア、喫茶店）
 - ・

3. 消費者（顧客）ニーズと戦略志向

- (1) 経営コンサルティングにおけるニーズ
- (2) 消費者ニーズへの対応とは
- (3) 「ありがとうございます」とは

4. マーケティング活動について

- (1) 拡張された商品の概念（マーケティングの対象）
- (2) マーケティング活動の目的

5. ポジショニングの考え方

- (1) ポジショニングの実際
- (2) ポジショニングの活用

6. 競争地位4類型

- (1) コトラーという人物
- (2) コトラーの競争地位4類型

1. 「経営戦略」とは

(1) 「経営戦略」の定義

* 浅羽茂の定義

企業を取り巻く環境との関わりについて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示したもので、企業に関与する人たちの指針となり得るもの

* アンゾフの定義

経営戦略は、主として企業の外部的問題であり、外部環境の変化に企業を全体として適応させるために、参入すべき製品—市場構造の決定である

* 『ゼミナール経営学入門』(伊丹敬之・加護野忠男著)の定義

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、である

(2) 経営戦略の三つの階層

① 企業戦略(全社戦略、corporate strategy)

企業全体としてどのような方向性で経営していくかを示したもの

② 事業戦略(business strategy)

個々の事業体でどのような行動を取り、優位性を構築するかを示したもの

③ 機能別戦略(functional strategy)

それぞれの機能(例えば、購買、生産、マーケティング、財務、人事など)ごとに構築される戦略

* これらの戦略は、視点や検討方法は異なるものの、互いに整合性のとれた一貫したものであることが求められる。これらの企業経営に関わるさまざまな戦略を総称して経営戦略と呼ぶ。

(3) 企業の「利害関係者(ステイクホルダーstakeholder)」の主なもの

- ① 株主
- ② 債権者
- ③ 債務者
- ④ 金融機関
- ⑤ 地域住民
- ⑥ 消費者・顧客●
- ⑦ 従業員
- ⑧ 従業員の家族
- ⑨ 国・自治体

(4) 顧客志向と経営戦略

企業を取り巻く利害関係者の中で、収益や利益を上げるという企業の目的を考えると、もっとも重要な意味を持つのは、消費者であり、顧客であるといえる。そして、経営戦略というものが、アンゾフのいう「外部的問題」であるとすれば、経営戦略とは、最終的には「顧客」に対する働きかけ、活動を意味することになる。すなわち、顧客志向を持って、企業の外部である顧客にどのような活動をしていくかが、経営戦略のあり方になる。

(5) この講義における「経営戦略」

この講義における「経営戦略」は、一つは「顧客」に対する働きかけ、活動をどのようにするか、に力点を置いていきたい。

また、経営戦略論は、「企業戦略」というレベルにおいて、全社的な視点からの論述も多いわけだが、それは一義的には社長をはじめとする経営陣のための用具である。もちろん企業の幹部がどのような考え方をしているかを知ることが、末端の社員にも有用なものとなる。

ただ、この講義においては、そうした「企業戦略」だけでなく、個別の「機能別戦略」を論じることによって、ビジネス・パーソンをはじめとする社会人全体に役立つように、個別の分野も論じていきたい。

そのため、この講義においては、経営に関連する全ての施策方法を「経営戦略」とする。M&A(企業の吸収・合併)、多角化戦略、などある企業全体の方向性、その経営的意思決定も戦略だし、価格戦略、ブランド戦略、そして商店街活性化戦略など、全てを「経営戦略」だととらえ、社会人として企業で働く全ての人々に役立つように論じることになる。

経営戦略論を始めるにあたって

経営戦略論(学)というのは、経営者とか取締役などの経営陣だけに役立つものだろうか。例えば、M&A(企業の吸収・合併)などという企業戦略を意思決定するのは経営陣である。経営者になるなどということは、起業でもしない限り、60歳、若くても40歳代であろう。しかし、私の講義はできれば、企業に関わるすべての人に、例えば末端の一社員にも役立つものにしたい。

経営戦略論というのは経営学の一分野であるわけだが、経営学自体が企業と関わる人すべて、ということ、大学生はもちろん、企業に関わるすべての人に役立つ実学であるはずだ。私の授業は、経営戦略という性質上、もちろん経営者の立場に立った論述も多くあるだろうが、末端の一社員にも役立つようなものにしたい。

皆さんは、大学生として学問を追究する学生さんである。そして受講してくれている皆さんの多くが、就職をしてビジネスパーソンとして仕事をしていくというように捉えて、その場合に役立つ講義にしていきたい。

それから、企業の大小にもとらわれないように講義を進めたい。ここには、大企業に就職する人もいるし、中小企業に就職する人もいるし、家族で小売店(商店)を経営する人もいるだろう。公務員になる人もいるだろう。あるいは資格者として、フリーで自営する人もいるだろう。そのため私の講義は、組織の大小に関わらず、どのような組織の一員になっても、役立つようなものにしたい。

私がお世話になったシチズン商事(現在はシチズン・ホールディングス)になった会社に、神谷社長という方がかつていらっしゃった。その社長は、業界紙の集まりの中で、「我々の商売」という言葉を頻繁に使っていた。「商売」というと、小さな商店を私などは思い浮かべるわけだが、上場企業の社長の「商売」という用語を聞いて、謙虚さを感じ、偉い人だなと思った。そして、どんな大企業でも、「商売は商売だ」ということを勉強させてもらった。

(6) 軍事用語としての「戦略」

「戦略」という用語はもともと軍事用語であり、それが企業経営に応用されるようになった。経営学の文献に「戦略」という用語が本格的に使われ、論じられるようになったのは1960年代からである。使われるようになって日が浅く、若い学問分野だが、今日では経営学の中心的な分野となっている。

① 戦術

② 部隊

③ 兵站(へいたん、military logistics)

兵站とは、直接的に戦闘を行う前線の部隊に対して、弾薬・食料・燃料の補給、武器、装備の維持整備などに加え、衛生(医療)・通信などにも関する後方における支援を提供する活動や組織を指す。補給、後方支援とも呼ばれる。直接的な戦闘の支援である通信や施設(工兵などが担当する)に関する支援は兵站にはあたらない。策源地と現地部隊との兵站上のつながりのことを、兵站線と呼ぶ。こうした兵站線は、しばしば通信も含む総合的な後方連絡線としての意味を含むことがある。陸上自衛隊では「兵站」という言葉が使用されており、「後方支援」「ロジスティックス」という言葉は海上自衛隊と航空自衛隊で使用されている。兵站の字義は「軍の駅」であり;英語表現に当たる「logistics」は、本来は物流管理を意味する。ロジスティックス(システム化された物流)

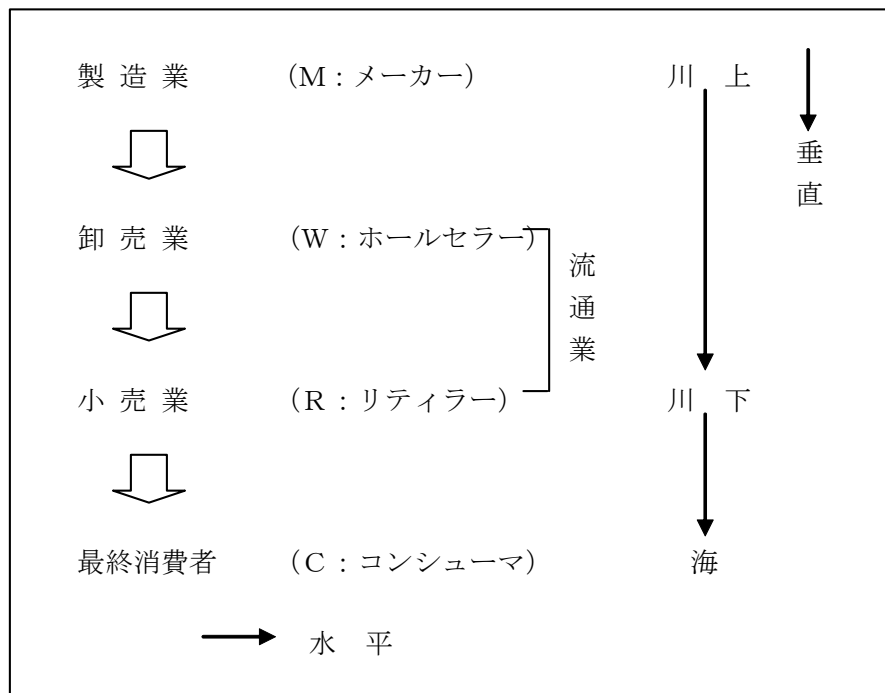
④ スタッフ(参謀)

* アメリカの産業発展(技術開発 経営ノウハウの進展)は軍事産業からの出立しており、それが民間産業への波及していく(インターネットも)

* 日本は?(国策としての産業振興)官民一体

2. 流通経路（チャネル）の説明

(1) 古典的な（伝統的な）流通経路



* 流通各段階間の力関係 (チャネルキャプテンとは)

* 垂直統合・水平統合とは

(2) 小売業の種類

① 店舗販売

百貨店

スーパーマーケット

専門店

高級専門店

ディスカウンター

コンビニエンスストア など

② 無店舗販売

通信販売 (カタログ販売 テレビ インターネットによる販売)

訪問販売

* 業態とは、業態開発とは

(3) 現代の流通経路

- ・ 中抜け現象
- ・ フライチャイズ・チェーン (コンビニエンスストア、喫茶店)

3. 消費者（顧客）ニーズと戦略志向

- (1) 経営コンサルティングにおけるニーズ
- (2) 消費者ニーズへの対応とは
- (3) 「ありがとうございます」とは

4. マーケティング活動について

(1) 拡張された商品の概念（マーケティングの対象）

- ①有形財(モノ)
- ②サービス(無形財)
- ③人間(政治家など)
- ④組織(学校など)
- ⑤アイデア(思想、知的財産など)

(2) マーケティング活動の目的

- ①売上高の増大
- ②利益の増大
- ③市場占有率(マーケット・シェア)の増大

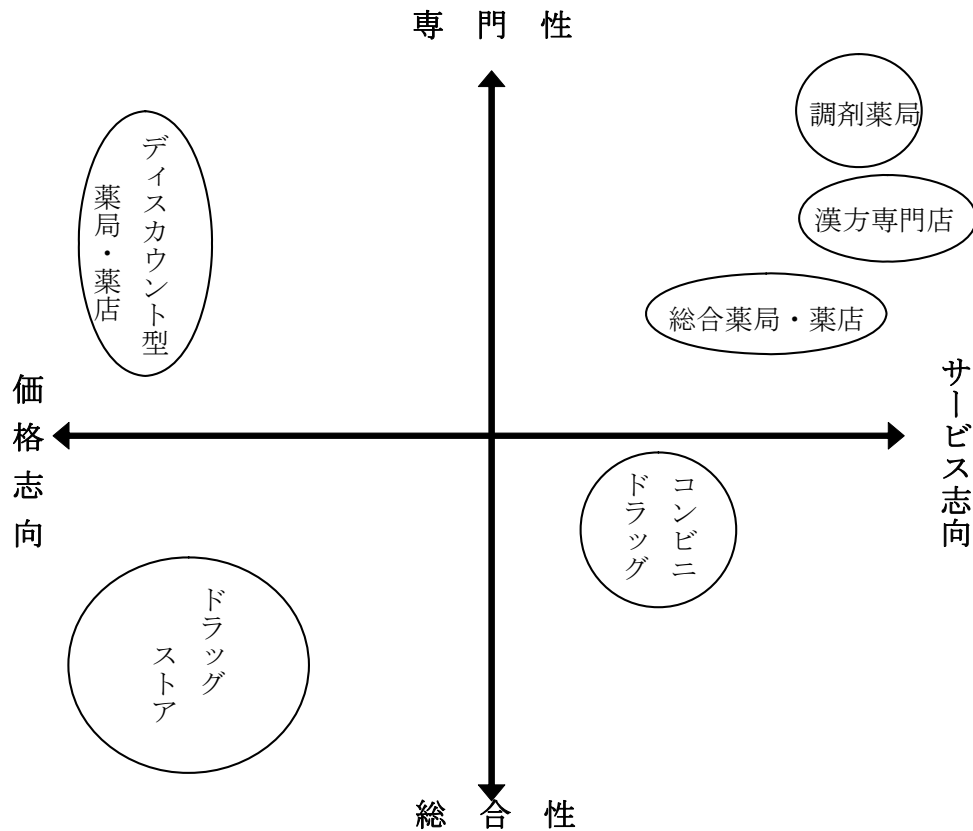
5. ポジショニングの考え方

(1) ポジショニングの実際

* 経営戦略の定義に次のようなものがある。

「持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築すること」

ドラッグストア・薬店のポジショニング



(2) ポジショニング理論の活用

* もともとはマーケティング(ブランドなど)の理論

6. 競争地位の4類型

(1) コトラーという人物

フィリップ・コトラー (Philip Kotler 1931～)

アメリカの経営学者。現代マーケティングの第一人者として知られ、日本でも数多くの著書が翻訳されている。

『コトラーのマーケティング・マネジメント』

『コトラーのマーケティング・コンセプト』

『マーケティング 10 の大罪』 など

(2) コトラーの競争地位 4 類型

①リーダー (Leader) ⇒オーソドックス戦略

②チャレンジャー (Challenger) ⇒差別化戦略

③フォロワー (Follower) ⇒模倣戦略

④ニッチャー (Nicher) ⇒市場特定化戦略

リーダーとは

最大のマーケットシェアを持っている企業のことである。一般に、価格変更、チャネル確保、プロモーションなどにおいて、市場をリードするポジションにある。リーダーは、次のような目的を持って、その地位を維持するように努める。

- ① 総市場規模の拡大
- ② マーケットシェアの維持
- ③ マーケットシェアの拡大

チャレンジャーとは

リーダーに対して、価格競争や差別化戦略などを挑んだりして、果敢に対抗し、マーケットシェアの拡大を目指すポジションを取る企業。業界で2位や3位の企業のことが多い。チャレンジャー企業の目的は次のとおりである。

- ① リーダーに対抗
- ② 力の劣る同規模の企業に対抗
- ③ マーケットシェアの拡大

フォロワーとは

リーダーに対して追従する戦略を採用し、安定したポジションを目指す企業。リーダー企業を追い抜くことはできないが、イノベーション費用を必要としないため、高い収益を得ることができる場合がある。2位企業のことが多い。フォロワーは、リーダーの完全な模倣者になるのではなく、自企業の成長のプロセスを明確にする必要がある。

ニッチャーとは

ニッチ市場(すき間市場)をターゲットにして、特徴のある製品を市場展開し、独自のマーケットを開拓する企業のポジション。ニッチとは、壁を凹状にくりぬいて作られる棚のこと。適所、適切な地位などの意味があり、転じてすき間産業のことをニッチ産業と呼ぶことがある。