

3-1 ニュービジネスを生出す経営理論

- SWOT分析
- アンゾフの多角化戦略
- P P M (商品／市場戦略)
- 競争戦略の選択
- 新商品開発(イノベーション)の重要性

3-1 SWOT分析

「彼を知り己を知れば、百戦危うからず」

●内部環境分析

- 企業の能力を分析する——己を知る
- 人・物・金・技術・情報を含む企業の総合力
- 強み、弱みとしてまとめる

●外部環境分析

- 企業のおかれた環境変化が企業経営にどのように影響を与えるか予測する——彼を知る
- マクロ(国際、全国、政治等)、ミクロ(産業、業界、市場等)環境要因
- 事業機会、脅威(成長を阻害する変化)としてまとめる

3-2 SWOT分析(その2)

- 自社の業界にどのような競争要因が働いているか分かれば、その中で自社にどのような強みと弱みがあるか分析することができます。
- 環境分析と自社能力分析を組み合わせることで、ビジネス戦略が明らかになります。
- **SWOT分析**は、外部環境としての機会・脅威と内部環境としての強み・弱みをマトリックスで表し、下図の(1)(2)(3)(4)といった切り口で、オフェンス戦略とディフェンス戦略を浮き彫りにします。

	機会(Opportunity)	脅威(Threat)
強み (Strength)	(1)自社の強みで取り込むことができる事業機会は何か?	(2)自社の強みで脅威を回避できないか? 他社には脅威でも自社の強みで事業機会にできないか?
弱み (Weakness)	(3)自社の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か?	(4)脅威と弱みのはち合わせで最悪の事態を招かないためには?

- 自社の強みを活かすことができる事業機会は何かを考えることで、攻撃的なビジネス戦略が浮かび上がってきます。

3-3 環境変化に適応した経営をするために

1. 経営理念、経営ビジョンを構築

＜経営理念＞
・経営者の人生観 ・創業の動機
・経営姿勢

＜経営ビジョン＞
・自社の理想の姿

2. SWOT分析

- ・「強み」と「弱み」を明らかにする
- ・「機会」と「脅威」を発見する

＜自社能力分析＞

- ・人的資源
- ・物的資源
- ・財務体質
- ・経営機能
- ・企業風土 など

SWOT分析

強み:S	機会:O
弱み:W	脅威:T

＜環境分析＞

- ・社会、文化環境
- ・制度的環境
- ・経済環境
- ・市場、流通環境
- ・生産、技術環境
- ・労働環境 など

3. 自社のビジネス戦略を決定

＜ビジネス戦略の決定＞
・影響度
・緊急度

行動なし

監視

即時行動

遅延行動

3-4 ホンダ・フィットとは

■フィットは、スモールカーの新たなベンチマークを目指し、世界最高水準の安全、環境性能はもとより、走り、燃費、楽しさ、スタイルなど、個々のお客さまの要求すべてに一台で最大限に応える「パーソナルMAXの具現化」をコンセプトに開発された。



3-5 (例)ホンダ フィットの戦略

- ◆**強み**は、高い燃費性能と広い室内・荷物スペース
- ◆**弱み**は、販売力の弱さ
- ◆**機会**は、世界的にスモールカー選好へ価値感の変化
- ◆**脅威**は、欧州を中心にスモールカーは競争相手が多い

ホンダはどのようにしたか？

- 「**強み**」を「**機会**」でより強くするために、10色のカラーを設定、ワンクラス上の装備で競合車との差別化を図った
- 「**弱み**」で「**機会**」を取りこぼさないために、ライバルのヴィッツより安価な設定で、販売力の弱さをカバーした
- 「**脅威**」を「**強み**」で回避するために、直ちに欧州市場へ投入、圧倒的性能差でシェアを確保する戦略
- 「**脅威**」と「**弱み**」の鉢合わせで最悪の事態を避けるために、部品点数を20%程度削減するなどコスト削減を行なった

3-6 自分の強み・弱みのチェックリスト

創業可能性のチェックリスト	はい	いいえ
1. 自分の夢を人に語れますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. その仕事は自分に向いていると感じますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 「経営者」になる覚悟はありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 世の中はそれを必要としていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 家族の理解と協力は得られそうですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 家族のほかに協力者や相談相手はいますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. その道に関する知識・資格・情報などはありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. その道での経験・技術・ノウハウなどはありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 事業の立ち上げに必要な各種情報をコマメに集める人ですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. どこで創業するかを決めていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 誰とやるかスタッフは内定していますか（又は一人で始める）？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 資金のメドは考えていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 健康・体力には自信がありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 事業で思わぬ壁にぶち当たっても、へこたれない明るさと信念がありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 事業資金と自分のお金の区別がきちんとできると思いますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 仕事上の約束ごとや社会のルールはきちんと守る人ですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 会議の席では必要に応じて自分の意見を明確に主張できますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 独りよがりにならず、まわりの人や専門家の意見には素直に耳を傾ける人ですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. お客様一人ひとりの個性を大切に、一人ひとりに満足を提供していくことを求めますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ワードプロやメールなどコンピュータの基本操作はできますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 自分で経営を管理するルールやシステムを作ったり、工夫をする人ですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 経理の知識があって決算書が読めますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 過去における高額な借金や法律上の争いなどはかかえていませんね？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 現在の勤務先は、円満に退職できそうですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 創業計画を自分できちんと作ってみたいですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
合計数		

「はい」が多ければ多いほどあなたの創業は有望です。
「いいえ」のチェックの入った部分をぜひ改善しましょう。

3-7 アンゾフの多角化戦略

◎貴社の商品／市場戦略はどれですか？

その打ち手は何か？

	現・市場(顧客)チャンネル	新・市場(顧客)チャンネル
現商品 (現サービス)	I. 市場深耕戦略 <ul style="list-style-type: none">●ご贖戻(固定客)づくり●社員教育・接客マナー●顧客データベース	II. 新市場開拓戦略 <ul style="list-style-type: none">●テスト・マーケティング●人材のスカウト●他社とのアライアンス
新商品 (新サービス)	III. 新商品開発戦略	IV. 多角化・事業転換

3-8 P P M (商品／市場戦略)

◎貴社では自社商品の長をどう捉えていますか？

出典：J・C・アベグレン『ポートフォリオ戦略』

市場競争力(相対的マーケットシェア)

●ここで貴社の商品を、

1. 花形商品
2. 金のなる木
3. 問題児
4. 負け犬 の4つに分類してみてください。

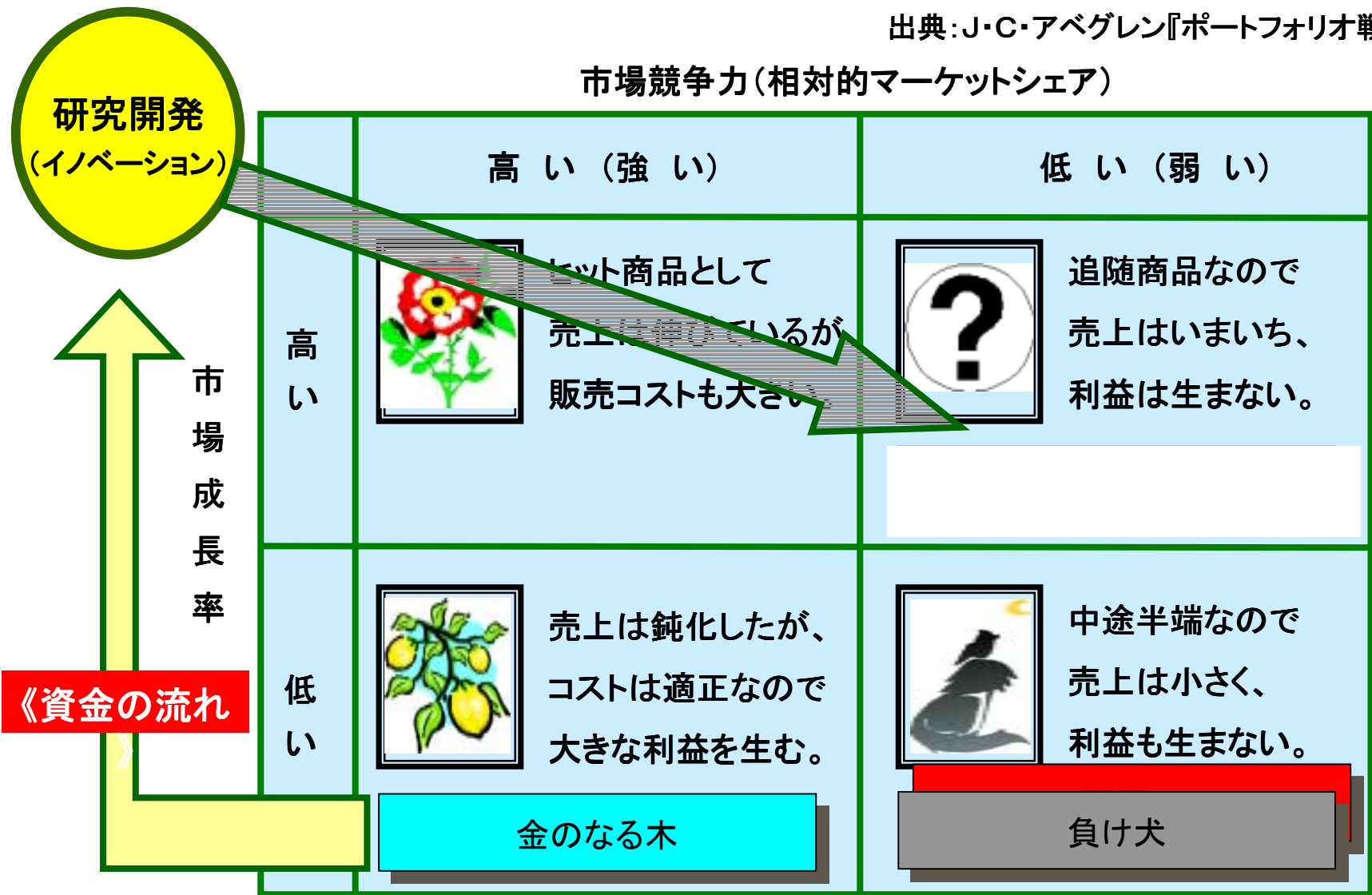
市場成長率

低い

		市場競争力(相対的マーケットシェア)	
		高い(強い)	低い(弱い)
市場成長率	高い	 <p>ヒット商品として売上は伸びているが、販売コストも大きい。</p> <p>花形商品</p>	 <p>追随商品なので売上はいまいち、利益は生まない。</p> <p>問題児</p>
	低い	 <p>売上は鈍化したが、コストは適正なので大きな利益を生む。</p> <p>金のなる木</p>	 <p>中途半端なので売上は小さく、利益も生まない。</p> <p>負け犬</p>

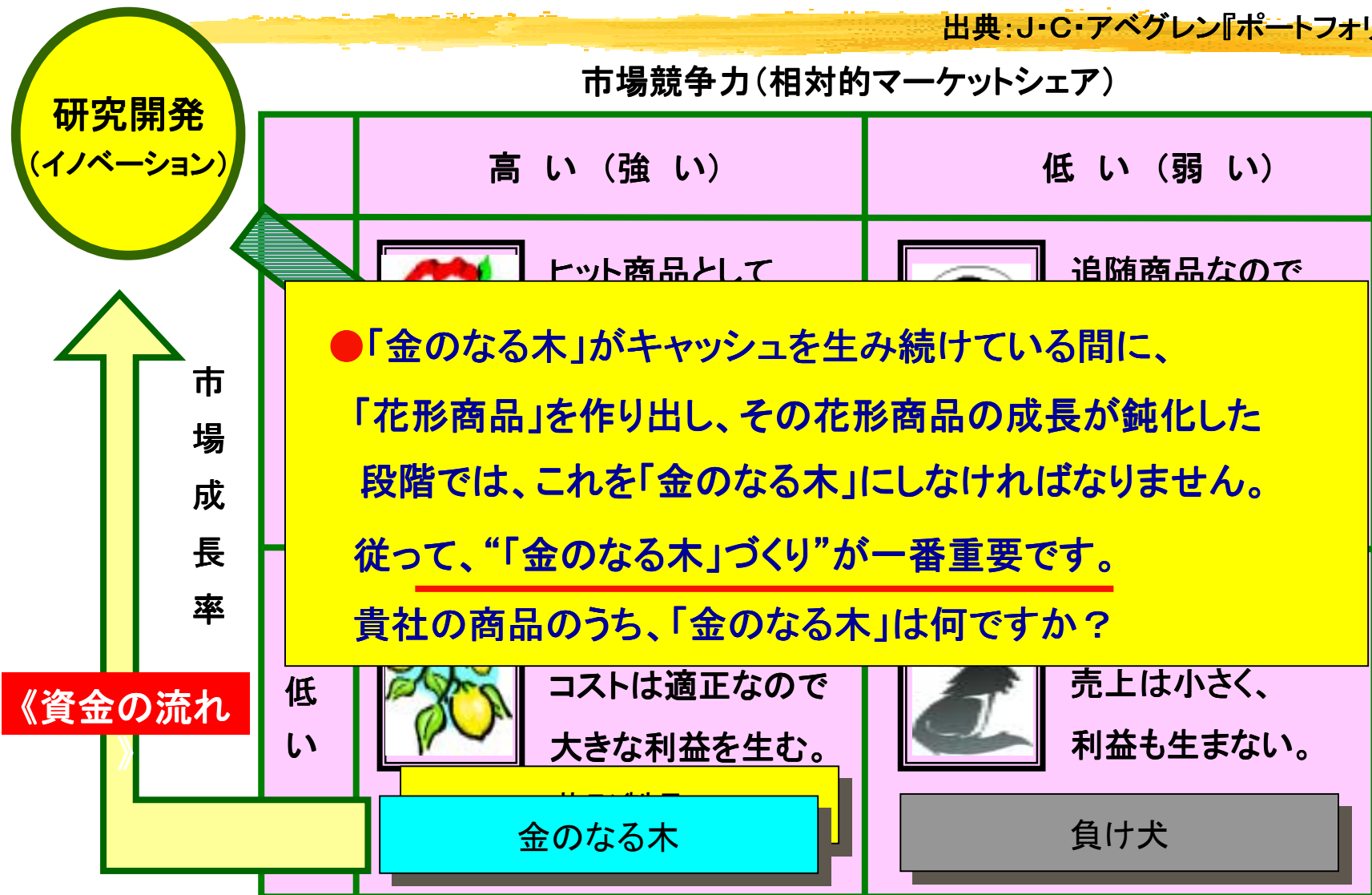
3-9 最悪(!)の新商品開発のサイクルは？

出典: J・C・アベグレン『ポートフォリオ戦略』



3-10 理想的な新商品開発のサイクルは？

出典: J・C・アベグレン『ポートフォリオ戦略』



3-11 競争戦略の選択

貴社の競争戦略はどれですか？

<p>1. 低コスト戦略</p> <p>・販売価格</p>	<p>①多店舗展開など「規模の経済」を追求することになる。</p> <p>②大量生産による「学習効果」でコストダウンを期待する。</p> <p>③店長以外はパート、アルバイトを活用する。</p> <p>④競争相手が同じ戦略だと厳しい値下げ競争となる。</p>
<p>2. 差別化戦略</p> <p>・品質 ・機能</p> <p>・デザイン</p> <p>・サービス</p>	<p>①ユニークな商品(サービス)を開発し、ブランド力を高める。</p> <p>②差別化実現のためのコスト増は避けられない。</p> <p>③アフターサービスを重視したビジネスシステムを作る。</p> <p>④コア・コンピタンスの部分は内製を続ける。</p>
<p>3. 集中戦略</p> <p>・ニッチ</p> <p>・セグメント</p> <p>・特化</p>	<p>①特定顧客、特定製品、特定市場へ経営資源を集中する。</p> <p>②その結果として、差別化或いは低コストのいずれか、または両方を実現する。</p> <p>③法律改正・技術革新により市場が一挙に無くなる危険がある。</p>

3-12 起業＝思いの凝縮度

- 起業という行為の多くは、自分の過去の経験をブラッシュアップし、そこにイノベーションを起こすことで成し遂げられる。さすがにこの部分は自分でやらねば起業とは言えない。
- 日本経済全体を考えるといい話は少ないが、それでも、ここ数年の間に株式を公開した会社がごろごろある。起業家的な発想によって何らかのイノベーションが達成されたからこそ、公開できた。

3-13 新商品開発(イノベーション)の重要性

J・A・シュンペーターが1912年に最初に提唱
『経済発展の理論』(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳・1977)

●新結合 (Neuer Kombinationen) の原義は、

新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい性質の財貨の生産。

新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取り扱いに関する新しい方法をも含んでいる。

新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓。ただしこの市場が既知のものであるかどうかは問わない。

原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるか 単に見逃されていたのか、その獲得が不可能と見なされていたのかを問わず あるいは始めてつくり出されねばならないかは問わない。

新しい組織の実現、すなわち独占的地位(たとえばトラスト化による)の形成あるいは独占の打破。

ドイツ語: 新結合 (Neuer Kombinationen)

英語: イノベーション (Innovation)

日本語: 新機軸 / 技術革新 / 経営革新

●イノベーションの実現は、

- ①独自性の高い新商品(サービス)開発であり、「差別化戦略」の選択を可能とする。
- ②市場での「プライス・リーダーシップ」を可能とし、自由な価格設定は、利潤を最大化させる。

●イノベーションは「企業家精神」の発露、

- ①それは、特に仕事に対する喜び、新しい創造そのものに対する喜びである。
- ②徹底した顧客志向、市場思考が必須条件で、はじめから「金」を狙ったら成功しない。

3-14 P・F・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』から

イノベーションの7つの源泉

1. 予期せざるもの 予期せざる成功や失敗・予期せざる事象
2. 調和せざるもの あるべき姿と現実の乖離、ギャップ
3. プロセス・ニーズ必要は発明の母。誰も知っていて、まだ手を着けていない
4. 産業と市場の構造変化 長く変化しなかった構造も変わる。変化こそチャンス
5. 人口構成の変化 年齢・性別構成の変化、雇用・教育・所得水準等の変化
6. 認識の変化 世の中の空気、価値観の変化。早い者勝ち
7. 新しい知識 企業家精神の華。ただしリードタイムは長い