

2023年 合格目標
TAC 中小企業診断士講座

企業経営理論

基本テキスト

TAC

2023年合格目標 TAC中小企業診断士講座 進捗表

1・2次ストレート本科生等

回数	学習範囲	ページ数
第1回	第1編 第1章～第2章	2～34
第2回	第3章～第4章（第2節）	36～72
第3回	第4章（第3節）～第2編 第1章（第4節2項：組織構造の一般形態-3 カンパニー制）	73～114
第4回	第1章（第4節2項：組織構造の一般形態-4 マトリックス組織）～第2章（第1節）	114～140
第5回	第2章（第2節）～第3章（第3節）	141～180
第6回	第3章（第4節）～第3編 第2章	180～243
第7回	第3章～第5章	246～284
第8回	第6章～第9章	286～330

1・2次速修本科生等

回数	学習範囲	ページ数
第1回	第1編 第1章～第4章（第2節）	2～72
第2回	第4章（第3節）～第2編 第2章（第1節）	73～140
第3回	第2章（第2節）～第3編 第2章	141～243
第4回	第3章～第9章	246～330

*教材に関して**正誤箇所**が出た場合は、**TAC WEB SCHOOLのマイページ「正誤情報」に正誤表を掲載いたします**ので、随時ご確認いただきますようお願いいたします（マイページ閲覧には登録が必要です。ご登録方法は「受講ガイド」をご確認ください）。

はしがき

企業経営には、各種の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報など）が必要とされます。したがって、企業はこれらの経営資源を、労働市場、資本市場、財市場などから調達することになります。しかしながら、これらの経営資源を調達したからといって、それだけで企業が自ら活動し、利益を生んでくれるわけではありません。すなわち、調達されたこれらの経営資源を効率よく稼働させ、また、企業活動の方向性を正しく明示することが重要となり、この任にあたるのが、企業のマネジメントというわけです。

中小企業診断士は、企業の診断と助言を行う経営コンサルタントです。したがって、これらのメカニズムをもつ「企業」を熟知しておくことが必要であり、そのための知識を「企業経営理論」で習得することになります。

具体的には、企業経営理論は、(1)経営戦略、(2)組織論、(3)マーケティング、以上3つの領域から構成されています。ここで先に、各領域のおおまかな内容を説明しておきましょう。

(1) 経営戦略

企業が将来にわたって存続・成長するためには、長期目標や目的を決め、それを遂行するために必要な行動を選択し、経営資源を割り当てることが必要となります。ここでは、企業活動の長期的な方向性について学習します。

(2) 組織論

実際の企業活動は組織的に行われますが、そのためには効率よく業務を遂行できるように、また効果的に企業活動を行えるように、組織をデザインしなくてはなりません。もちろん組織は「ヒト」という経営資源から成り立ちますので、「ヒト」が働きやすい環境づくり、つまり人事的な仕組みが必要となります。さらに企業が「ヒト」を扱うにあたっては、さまざまな法律を守らなければなりません。ここでは、「ヒト」と「ヒト」の集まりである組織について学習します。

(3) マーケティング

企業は開発し、生産した「モノ」を実際に顧客に購入してもらわないと長期的な目標を達成することができません。では、どうしたら顧客に「モノ」を購入してもらえるのでしょうか。ここでは、「モノ」が売れるための仕組みを中心に学習していきます。

最初に学習内容についておおまかなイメージをもつことはとても有効です。また、「本書の利用方法」や「学習するにあたってのポイント」も参考にいただき、効果的に学習してください。皆様が本書を活用され、見事合格されることを祈念しています。

2022年8月
TAC中小企業診断士講座

本書の利用方法

本書は皆さんの学習上のストーリーを考えた構成となっています。テキストを漫然と読むだけでは、学習効果を得ることはできません。効果的な学習のためには、次の1～3の順で学習を進めるよう意識してください。

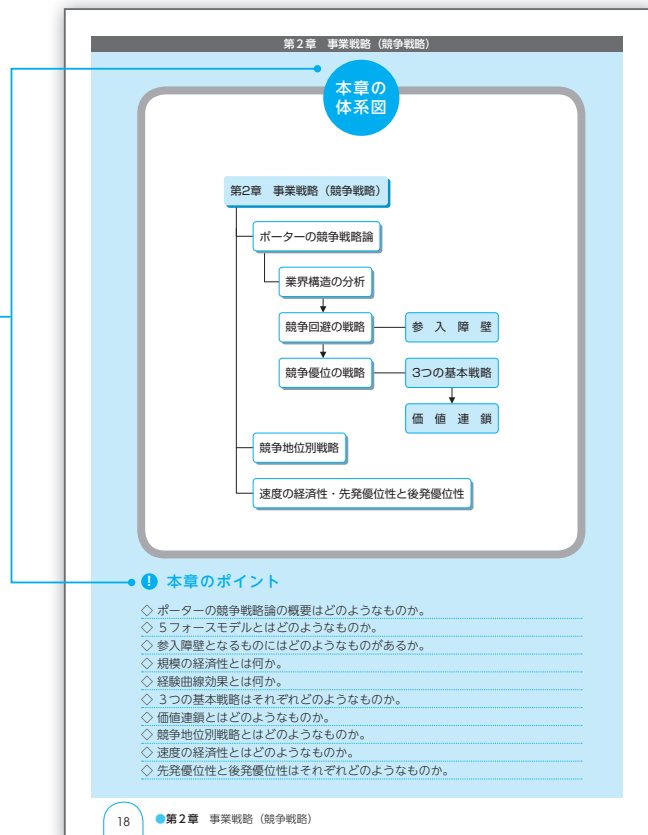
1. 全体像の把握：「科目全体の体系図」「本章の体系図」「本章のポイント」
2. インプット学習：「本文」
3. 本試験との関係確認：「設例」「出題領域表」

1. 全体像の把握

テキストの巻頭には「科目全体の体系図」を掲載しています。科目の学習に入る前に、まずこの体系図をじっくりと見てください。知らない単語・語句等もあると思いますが、この段階では「何を学ぼうとしているのか」を把握することが重要です。

また、各章の冒頭には「本章の体系図」を掲載しています。これから学習する内容の概略を把握してから、学習に入るようにしましょう。「本章の体系図」は、「科目全体の体系図」とリンクしていますので、科目全体のなかでの位置付けも確認してください。

まず、全体像を把握。



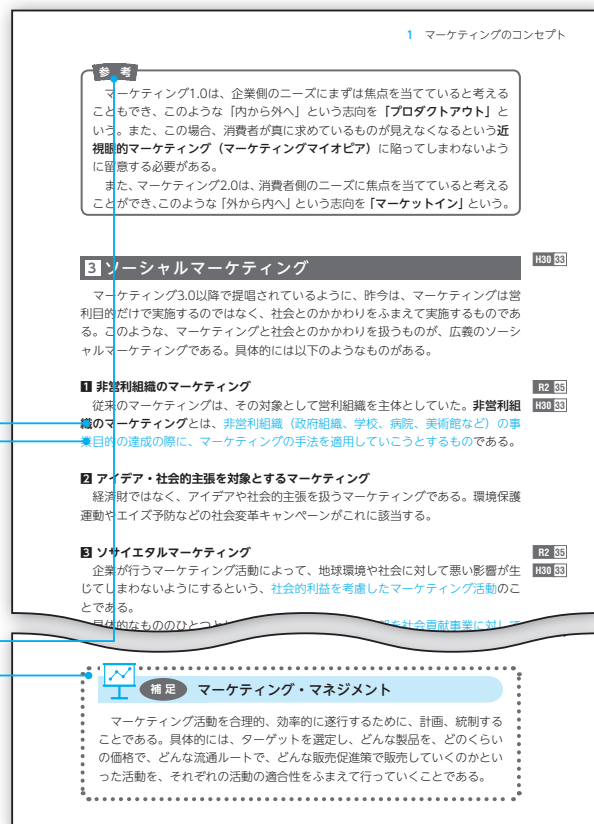
2. インプット学習

テキスト本文において、特に重要な語句については**太字**で表示しています。また、語句の定義を説明する部分については、色文字で表示をしています。復習時にサブノートやカードをつくる方は、これらの語句・説明部分を中心に行うとよいでしょう。

重要な語句は太字で表示しています。

語句の定義を色文字で説明しています。

適宜、**補足** **参考** など、補足的な解説を載せています。



3. 本試験との関係確認

テキスト本文の欄外にある **R元 6** という表示は、令和元年度第1次試験第6問において、テキスト該当箇所の論点もしくは類似論点が出題されているということを意味しています。本試験ではどのように出題されているのか、テキスト掲載の **設例** や過去問題集等で確認してみましょう。

2 プロモーション戦略の構築

2 プロモーション戦略の構築

プロモーション戦略を適切に構築するためには、プロモーションミックスを構成する各手法の具体的な内容を知る必要がある。

1 広告

①▶ 広告とは.....

広告とは、メッセージの発信企業が、媒体を通して、製品や企業などについての情報を消費者に伝達する手法のことである。

また、これらは、消費者の購買意思決定に際して非常に重要な役割を果たすものであるため、消費者の心理についても十分な理解をもつことになる。

②▶ 広告の種類.....

1 製品ライフサイクル (PLC) 別分類

① 情報提供型広告 (開拓的広告)

主にPLCの導入期から成長期にかけて実施されるものであり、新製品そのものに対する需要を喚起させるために行われる広告である。

② 説得型広告 (競争的広告)

主にPLCの成長期から成熟期にかけて実施されるものであり、ある製品の特定ブランドごとにその品質、性能、価格などの優位性を訴えていく広告である。

③ リマインダー型広告 (維持的広告)

主にPLCの成熟期に実施されるものであり、特定ブランドの需要水準とブランド名の記憶を維持するために行われる広告である。

設例

成熟期の広告では、機能面での差別化よりもイメージ面での差別化が重要になることが多い。
H24-31 イ (O)

2 広告媒体別分類

① マスコミ広告

新聞、雑誌、テレビ、ラジオのマスコミュニケーション手段を用いた広告である。

出題可能性や内容面など特に重要と考えられる箇所を示しています。

過去5年間における本試験 (第1次試験) の出題実績です。

本試験ではどのように問われるのか確認しましょう。(過去問の表示がないものはTACのオリジナル問題です)

また、巻末の「**出題領域表**」は、本書の章立てに合わせて出題論点を一覧表にしたものです。頻出の論点がひと目でわかるので、効率的な学習が可能です。

出題領域表

第1編 経営戦略

	H30	R元
第1章 企業活動		
経営戦略の全体概要		
事業戦略の概要		
第2章 ポーターの競争戦略論	業界の構造分析 6	既存業者間の敵対関係 6 経験効果や規模の経済 6
競争地位別戦略		
速度の経済性・先発優位性 と後発優位性		
企業戦略の概要		
ドメイン		ドメイン 11
リソースベースビュー	情報的経営資源 7 模倣困難性 (VRIO分析) 8	コアコンピタンス 11
第3章 製品=市場マトリックス		
多角化戦略	多角化 11	
PPM		PPM 12
外部組織との連携	企業の事業再編と買収の戦略 13 事業統合案を高める理由 13 オープンイノベーションや企業間システム 13	戦略的提携 13
研究開発	完成品メーカーと部品メーカーの取引関係 14	
イノベーション	イノベーションと変革 15 イノベーションの進化に見られる特徴 15 東南アジアの新興国に進出する場合の課題 15 オープンイノベーションや企業間システム 15	

中小企業診断士試験の概要

中小企業診断士試験は、「第1次試験」と「第2次試験」の2段階で行われます。

第1次試験は、企業経営やコンサルティングに関する基本的な知識を問う試験であり、年齢や学歴などによる制限はなく、誰でも受験することができます。第1次試験に合格すると、第2次試験へと進みます。この第2次試験は、企業の問題点や改善点などに関して解答を行う記述式試験（筆記試験）と、面接試験（口述試験）で行われます。

それぞれの試験概要は、以下のとおりです（令和4年度現在）。

第1次試験

【試験科目・形式】 7科目（8教科）・択一マークシート形式（四肢または五肢択一）

		試験科目	試験時間	配点
第1日目	午前	経済学・経済政策	60分	100点
		財務・会計	60分	100点
	午後	企業経営理論	90分	100点
		運営管理（オペレーション・マネジメント）	90分	100点
第2日目	午前	経営法務	60分	100点
		経営情報システム	60分	100点
	午後	中小企業経営・中小企業政策	90分	100点

※中小企業経営と中小企業政策は、90分間で両方の教科を解答します。

※公認会計士や税理士といった資格試験の合格者については、申請により試験科目の一部免除が認められています。

【受験資格】

年齢・学歴による制限なし

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡・那覇

【合格基準】

(1)総点数による基準

総点数の60%以上であって、かつ1科目でも満点の40%未満のないことを基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

(2)科目ごとによる基準

満点の60%を基準とし、試験委員会が相当と認めた得点比率とする。

※一部の科目のみに合格した場合には、翌年度および翌々年度の、第1次試験受験の際に、申請により当該科目が免除されます（合格実績は最初の年を含めて、3年間有効となる）。

※最終的に、7科目すべての科目に合格すれば、第1次試験合格となり、第2次試験を受験することができます。

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年5月中旬から6月上旬（令和4年度は4/28～5/31）

【試験日】 例年8月上旬の土日2日間（令和4年度は8/6・7）

【合格発表】 例年9月上旬（令和4年度は9/6）

【合格の有効期間】

第1次試験合格（全科目合格）の有効期間は2年間（翌年度まで）有効。

第1次試験合格までの、科目合格の有効期間は3年間（翌々年度まで）有効。

！ 第1次試験のポイント

- ①全7科目（8教科）を2日間で実施する試験である
- ②科目合格制が採られており基本的な受験スタイルとしては7科目一括合格を目指す、必ずしもそうでなくてもよい（ただし、科目合格には期限がある）

第2次試験《筆記試験》

【試験科目】 4科目・各設問15～200文字程度の記述式

試験科目		試験時間	配点
午前	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅰ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅱ	80分	100点
午後	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅲ	80分	100点
	中小企業の診断及び助言に関する実務の事例Ⅳ	80分	100点

【受験資格】

第1次試験合格者

※第1次試験全科目合格年度とその翌年度に限り有効です。

※平成12年度以前の第1次試験合格者で、平成13年度以降の第2次試験を受験していない場合は、1回に限り有効です。

【実施地区】

札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・広島・福岡

【試験案内・申込書類の配布期間、申込手続き】

例年8月下旬から9月中旬（令和4年度は8/26～9/22）

【試験日】 例年10月下旬の日曜日（令和4年度は10/30）

【合格発表】 例年12月上旬（令和4年度は令和5年1/12）

※筆記試験に合格すると、口述試験を受験することができます。

※口述試験を受ける資格は当該年度のみ有効です（翌年への持ち越しはできません）。

第2次試験《口述試験》

【試験科目】 筆記試験の出題内容をもとに4～5問出題（10分程度の面接）

【試験日】 例年12月中旬の日曜日（令和4年度は令和5年1/22）

【合格発表】 例年12月下旬（令和4年度は令和5年2/1）

！ 第2次試験のポイント

- ①筆記試験と口述試験の2段階方式で行われる
- ②基本的な学習内容としては1次試験の延長線上にあるが、より実務的な事例による出題となる

〔備考〕実務補習について

中小企業診断士の登録にあたっては、第2次試験に合格後3年以内に、「診断実務に15日以上従事」するか、「実務補習を15日以上受ける」ことが必要となります。

この診断実務への従事、または実務補習を修了し、経済産業省に登録申請することで、中小企業診断士として登録証の交付を受けることができます。

中小企業診断士試験に関するお問合せは

一般社団法人 中小企業診断協会（試験係）

〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-11 銀松ビル5階

ホームページ <https://www.j-smeca.jp/>

TEL 03-3563-0851 FAX 03-3567-5927

企業経営理論を学習するにあたってのポイント

中小企業診断士試験の受験者のほとんどは、企業経営へ強い関心をおもちでしょう。そのため、「企業経営理論」は興味をもって学習していただける科目ではないかと思います。

ただし、単なる用語や定義の暗記だけで正解を導ける問題ばかりではなく、より深い理解や応用力を試す問題も出題されます。本テキストではさまざまな経営手法が登場しますが、どのような場面でどのような目的で使われるのか、長所や短所は何かといったところまで理解をしておく必要があります。これらの内容についてはテキストで確認していただくとともに、テレビのニュース番組や新聞などで報道されている実際の経営活動と学習内容をリンクさせるというのも有効な方策です。

また、「企業経営理論」の学習内容は、第2次試験の出題内容と密接なかかわりがありますので、第2次試験を意識した学習が必要となります。経営戦略に関してはすべての事例に共通して問われており、組織論とマーケティングについては次のように個別の事例として出題されます。

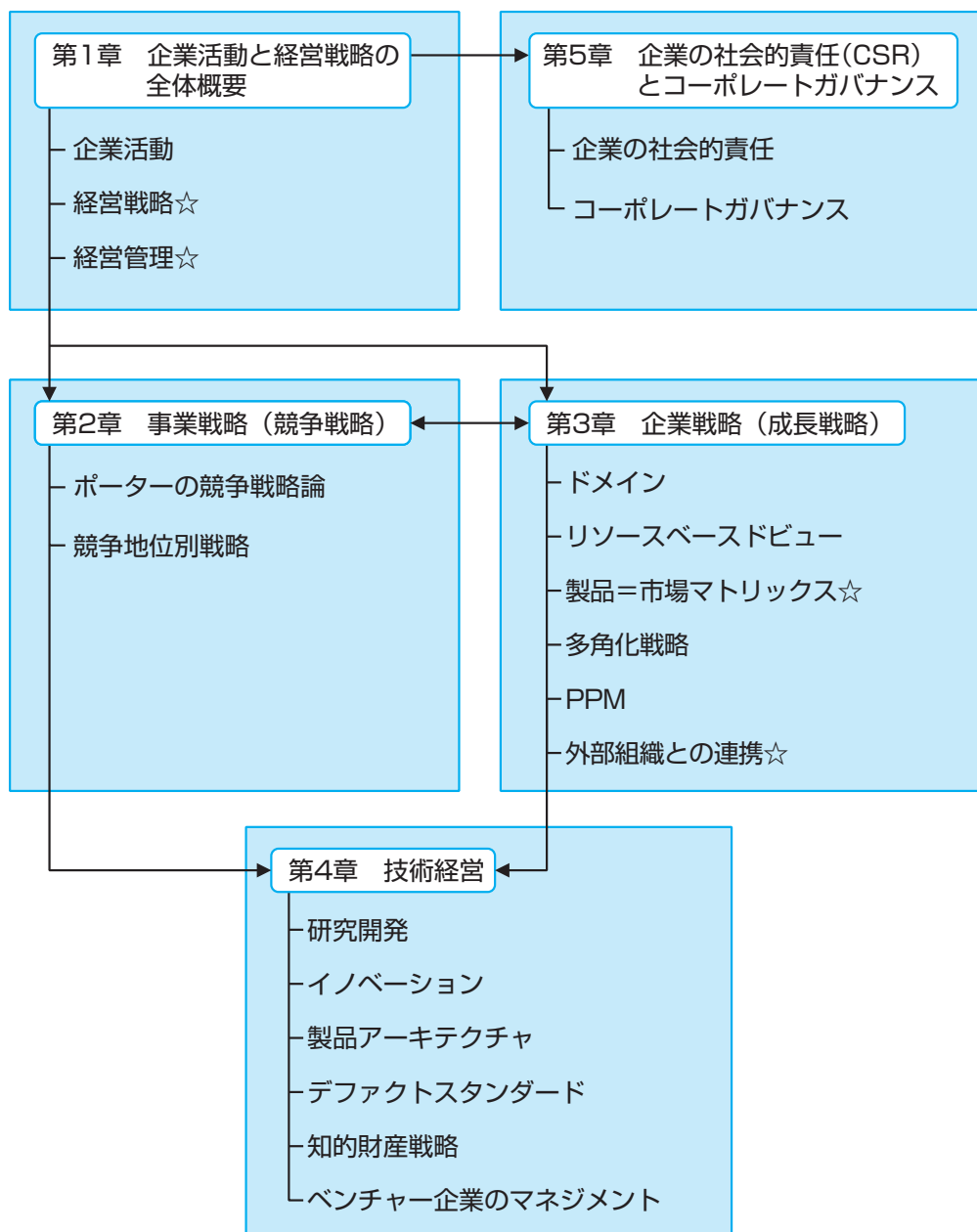
事例Ⅰ：組織を中心とした経営戦略に関する事例

事例Ⅱ：マーケティング・流通を中心とした経営戦略に関する事例

早い段階で第2次試験のイメージをもつことは非常に有効です。第1次試験の学習と並行してこれらの内容も確認していただきたいと思います。

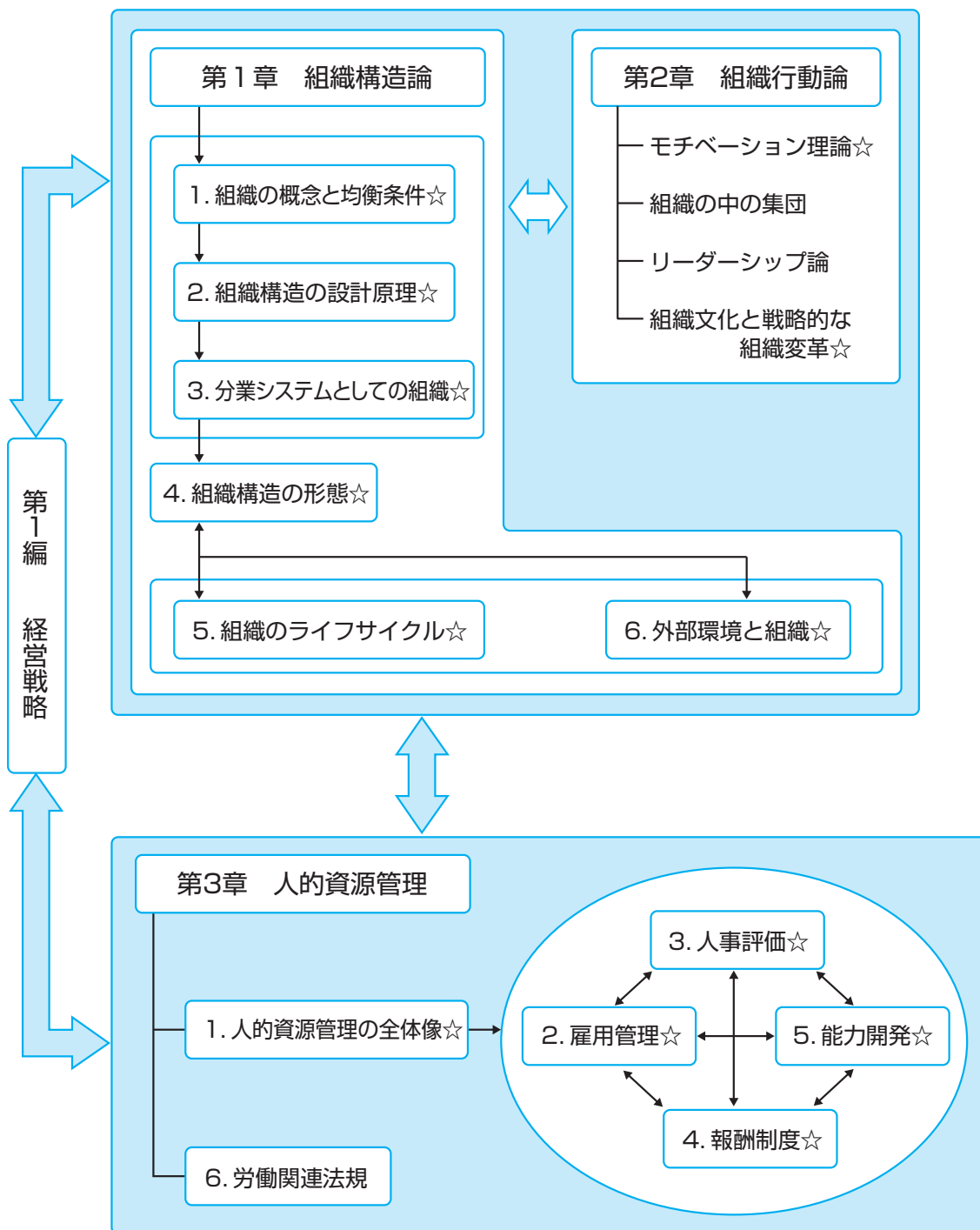
企業経営理論 体系図

第1編 経営戦略



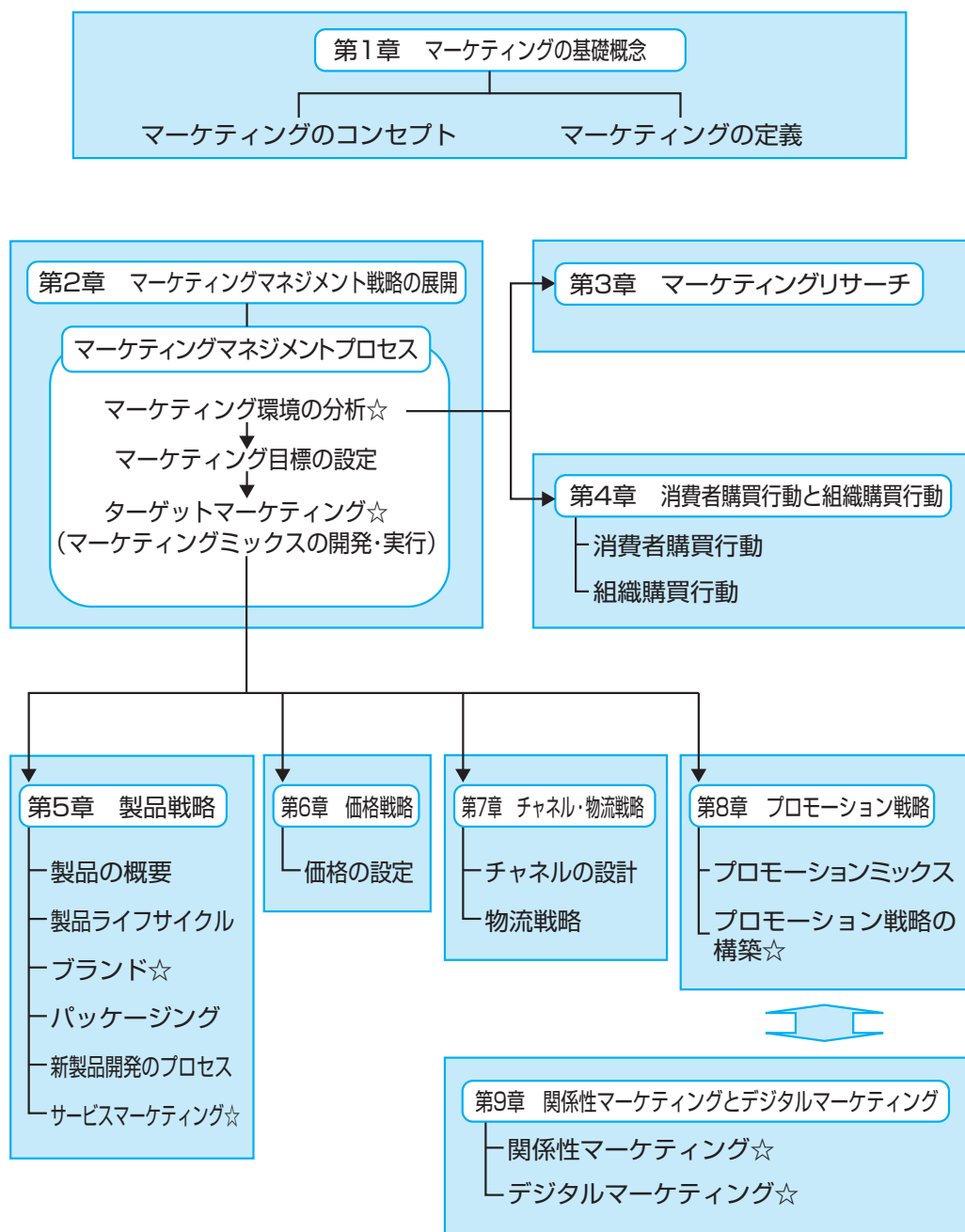
☆：第2次試験に特に関連する項目

第2編 組織論



☆：第2次試験に特に関連する項目

第3編 マーケティング



☆：第2次試験に特に関連する項目

C O N T E N T S

第1編 経営戦略

第1章 企業活動と経営戦略の全体概要

1	企業活動	3
1	企業活動とは	3
2	経営戦略の全体概要	5
1	経営戦略とは	5
2	経営戦略の歴史	5
3	経営戦略の体系	9
4	SWOT 分析（環境分析）	11
5	経営管理	12

第2章 事業戦略（競争戦略）

1	事業戦略の概要	19
2	ポーターの競争戦略論	20
1	ポーターの競争戦略論の概要	20
2	業界構造の分析（5フォースモデル）	21
3	マイケル・ポーターによる5つの業界構造のタイプ	23
4	競争回避の戦略	24
5	競争優位の戦略	25
3	競争地位別戦略	30
1	リーダー企業の戦略定石	30
4	速度の経済性・先発優位性と後発優位性	32
1	速度の経済性	32
2	先発優位性と後発優位性	32

第3章 企業戦略（成長戦略）

1	企業戦略の概要	37
2	ドメイン	38
1	ドメインの概要	38
2	企業ドメインと事業ドメイン	39
3	リソースベースドビュー	40
1	VRIO 分析	40

② ケイパビリティとコアコンピタンス	41
4 製品＝市場マトリックス	44
① 経営戦略の4つの展開	44
5 多角化戦略	45
① 多角化戦略を展開する5つの理由	45
② 多角化戦略によって生じる戦略的効果	46
③ リストラクチャリング	47
6 PPM	48
① 製品ライフサイクル (Product life Cycle)	48
② PPM	51
7 外部組織との連携	56
① 企業間連携	56
② 産学連携	60
③ 産業クラスター	61

第4章 技術経営

1 研究開発	67
① 研究開発の分類	67
② 研究開発の進め方	68
2 イノベーション	69
① イノベーションの定義	69
② イノベーションの進化と普及	69
③ イノベーションを推進するための取り組み	72
3 製品アーキテクチャ	73
① モジュール化 (モジュール型アーキテクチャ)	73
② オープンアーキテクチャ戦略	74
③ インテグラル型アーキテクチャ	74
④ デジタル家電業界の動向	76
4 デファクトスタンダードと知的財産戦略	78
① 知的財産戦略 (特許戦略)	78
② デファクトスタンダード競争	78
5 ベンチャー企業のマネジメント	80
① ベンチャー企業の成長ステージと課題	80
② ベンチャー企業が直面する関門	80
③ 社内ベンチャー	81

第5章 企業の社会的責任（CSR）とコーポレートガバナンス

1 企業の社会的責任（CSR）	87
① 企業の社会的責任	87
2 コーポレートガバナンス	90
① コーポレートガバナンスとは	90
② コーポレートガバナンスの機能	90
③ 日本企業のコーポレートガバナンス	90
④ 日本と米国のコーポレートガバナンスの比較	91
⑤ ファミリービジネスのコーポレートガバナンス	91
⑥ コーポレートガバナンスの変遷	92

第2編 組織論

第1章 組織構造論

1 組織の概念と均衡条件	98
① 組織の概念	98
② 経営組織の成立条件	99
③ 組織均衡と組織の存続	100
④ 組織における意思決定	102
2 組織構造の設計原理	103
① 専門化の原則	103
② 権限責任一致の原則	103
③ 統制範囲の原則（スパンオブコントロール）	104
④ 命令統一性の原則	104
⑤ 例外の原則	105
3 分業システムとしての組織	106
① 機能（職能）分業	106
② 階層分業	106
4 組織構造の形態	109
① ラインとスタッフ	109
② 組織構造の一般形態	110
5 組織のライフサイクル	116
① 組織のライフサイクルモデル	116
② 官僚制組織	118
③ 官僚制の逆機能	118
④ 組織構造の動態化	119

6	外部環境と組織	121
1	組織間関係論	121
2	組織構造のコンティンジェンシー理論	124
3	環境の不確実性への対応	125

第2章 組織行動論

1	モチベーション理論	131
1	モチベーション理論の全体概要	131
2	内容理論	132
3	過程理論	137
4	内発的動機づけ理論	139
2	組織の中の集団	141
1	フォーマル組織とインフォーマル組織	141
2	連結ピン・モデル	141
3	グループダイナミクス（職場集団の行動様式）	142
4	コンフリクト（葛藤）	143
5	チーム	144
3	リーダーシップ論	145
1	リーダーシップの機能	145
2	リーダーシップ論の変遷	147
4	組織文化と戦略的な組織変革	154
1	組織文化	154
2	組織学習	156
3	戦略的組織変革	159

第3章 人的資源管理

1	人的資源管理の全体像	168
1	人事制度	168
2	職能資格制度と職務等級制度	169
3	成果主義	171
2	雇用管理	173
1	採用管理	173
2	配置・異動管理	174
3	退職管理	175
3	人事評価（人事考課）	177
1	人事考課の概要	177
2	人事考課の課題とその対応策	178

4	報酬制度	181
1	賃金管理の内容	181
2	賃金額管理	181
3	賃金制度管理	182
4	その他の報酬制度	184
5	能力開発	186
1	能力開発の種類	186
2	能力開発の方法	186
6	労働関連法規	188
1	労働基準法（労働契約法等を含む）	188
2	労働組合法	205
3	労働安全衛生法	207
4	労働保険	209
5	社会保険	211
6	その他の労働関連法規	212

第3編 マーケティング

第1章 マーケティングの基礎概念

1	マーケティングのコンセプト	221
1	マーケティングコンセプト（マーケティング概念）	221
2	フィリップ・コトラーらのマーケティングコンセプト	221
3	ソーシャルマーケティング	223
2	マーケティングの定義	225
1	AMA（アメリカ・マーケティング協会）の定義	225

第2章 マーケティングマネジメント戦略の展開

1	マーケティングマネジメントプロセス	231
1	マーケティングマネジメントプロセス	231
2	マーケティング環境の分析と目標設定	232
1	外部環境分析	232
2	内部資源分析	233
3	マーケティング目標の設定	234
3	ターゲットマーケティング	236
1	ターゲットマーケティング	236
2	市場細分化	236
3	標的市場の設定	238

④ 市場ポジショニング	240
4 マーケティングミックスの開発・実行	242
① マーケティングの 4P	242
② 各マーケティング要素に関する意思決定事項	242

第3章 マーケティングリサーチ

1 マーケティングリサーチ	247
① マーケティングにおけるデータ	247
② 標本の抽出方法	247
③ データの収集方法	248

第4章 消費者購買行動と組織購買行動

1 消費者購買行動	253
① 消費者行動分析モデル	253
② 購買意思決定プロセスの諸段階	254
2 組織購買行動	262
① 組織購買行動の特徴	262

第5章 製品戦略

1 製品の概要	265
① 製品の分類	265
② 製品ラインと製品アイテム	266
③ 製品やサービスの価値	266
2 製品ライフサイクル	268
① マーケティング戦略との関連	268
3 ブランド	269
① ブランドの種類	269
② ブランド要素とブランドエクイティ	272
③ 4つのブランド戦略	273
4 パッケージング	275
① パッケージの機能	275
5 新製品開発のプロセス	276
① 新製品開発の全体像	276
② 新製品開発の各ステップ	276
③ 外部リソースを活用した製品開発	278
6 サービスマーケティング	279
① サービス（無形財）の5つの特性	279

② サービスマーケティングの体系	281
------------------	-----

第6章 価格戦略

1 価格の設定	287
① 価格設定における影響要因	287
② 新製品の価格設定政策	288
③ 価格設定の方法	290
④ その他の価格設定政策	292
⑤ 参照価格	294
⑥ 価格カルテル	295

第7章 チャンネル・物流戦略

1 チャンネルの設計	299
① チャンネルの長さ・幅	299
② マーケティングチャンネルの類型	300
③ 垂直的マーケティングシステムの内容	302
2 物流戦略	305
① 延期－投機の理論	305
② サプライチェーンマネジメント	305

第8章 プロモーション戦略

1 プロモーションミックス	311
① 4つのプロモーション手法	311
② プル戦略とプッシュ戦略	311
2 プロモーション戦略の構築	313
① 広告	313
② パブリシティ	316
③ 人的販売	317
④ 販売促進	318
⑤ IMC（統合型マーケティングコミュニケーション）	319

第9章 関係性マーケティングとデジタルマーケティング

1 関係性マーケティング	323
① リレーションシップマーケティング（関係性マーケティング）	323
② ダイレクトマーケティング	323
③ CRM	324

2 デジタルマーケティング	326
① デジタルマーケティングの用語	326
② トリプル・メディア	327
出題領域表	332
参考文献一覧	340
索引	343

経営戦略

第1編

第1章

企業活動と経営戦略の 全体概要

Registered Management Consultant

本章の
体系図

第1章 企業活動と経営戦略の全体概要

企業活動

経営戦略

経営戦略の歴史

経営戦略の体系

SWOT分析

経営管理

！ 本章のポイント

◇ 経営戦略とは何か。

◇ 経営理念とは何か。

◇ SWOT分析とは何か。

◇ 経営管理とは何か。

1

企業活動

企業の業種や規模はさまざまであるため、具体的な活動は個々に異なるが、ここでは企業の活動についての概要を把握していく。

1 企業活動とは

図表1-1-1は、企業活動を一般的に表現したものである。たとえば製造業の場合には、原材料市場において原材料供給者から原材料を購入する。また、必要であれば、金融市場から資金を、労働市場から労働力をそれぞれ調達して、製品の生産を行い、それに付加価値を付して製品市場で販売し、資金を回収する。

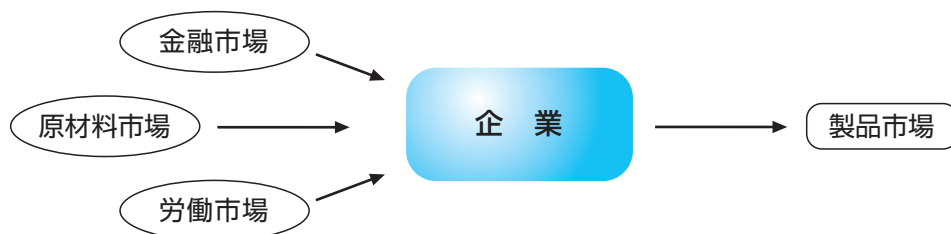
このような企業活動のうち、原材料市場、金融市場、労働市場、製品市場の4つの市場に対しての活動は、企業の外部環境に対しての活動と考えることができる。

しかしながら、生産や販売といった活動は労働市場により調達した「人」により行われており、その人間の集団は組織であるから、組織内における協働がまた重要なテーマとなる。

このように、企業活動は外部環境に対する活動と内部組織に対する働きかけの両方により成立していると考えることができ、同時に両者へのマネジメント（経営管理活動）も必要となる。

また、企業の活動というものは、上記のような活動を特定の回数行うというのではなく、長い期間にわたって繰り返し行っていくものである。このように、企業活動というものは将来にわたって継続していくものであるという前提のことを、**ゴーイングコンサーン**という。

図表 [1-1-1] 企業活動

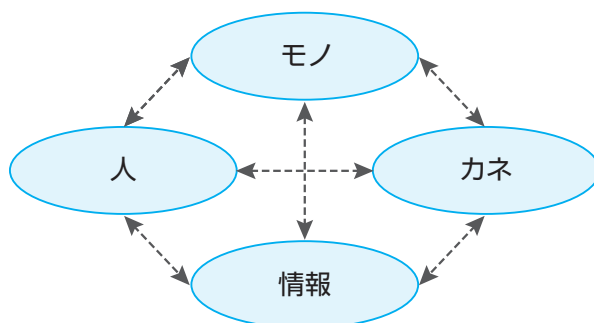


また、**外部環境との間に相互作用が存在しているシステムをオープンシステム**といい、**外部環境と遮断された内部だけの活動を行うシステムをクローズドシステム**という。企業は外部の市場との間に相互作用が存在しているため、オープンシステムということになる。

そして、企業はこのような外部の市場から調達するものに加え、活動を通して身

に付けた技術やノウハウといったものなども用いて企業活動を展開することになる。このような企業活動を行っていくにあたって用いる資源全般を**経営資源**といい、具体的には**ヒト、モノ、カネ、情報**といったものに分類される。

図表 [1-1-2] 経営資源



2

経営戦略の全体概要

戦略という言葉は、元々は軍事用語であり、この概念が企業経営に適用されるようになったのは1960年代のアメリカにおいてである。ここでは経営戦略の概念、これまでの経営戦略の発展の歴史などを含めた全体概要について確認していくことで、経営戦略とは何かをつかんでいくことにする。

1 経営戦略とは

経営戦略とは何かという問いに対する答えは、さまざまな識者がさまざまな表現によって定義づけている。具体的な例としては、「企業の経営目的を達成するための包括的な手段として、企業の外部および内部の環境変化に適応していくための決定指針」「経営目的を達成するための主要な方針と計画のパターン」といったものである。さまざまな表現の仕方やとらえ方があるものの、端的に言えば、企業がいかに経営目的を達成し、成長していくかについての指針、ととらえることができる。



補足

主な識者による経営戦略の定義

●チャンドラー (A. DuPont Chandler)

企業の長期的目的および目標の決定、これらの目標を実行するために必要な活動方向と資源配分の決定である。

●アンゾフ (H. Igor Ansoff)

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。

※ 両者の端的な違いは、経営戦略の概念にチャンドラーが「経営目的」を含めているのに対し、アンゾフは含めていない点である。

2 経営戦略の歴史

経営戦略とはいかにあるべきか、という問いに対する答えや考え方は、1960年代から始まった経営戦略の歴史において、さまざまな識者がさまざまな説を唱えてきている。そして、それらは関連しながら発展したものがあ一方、真っ向から対立しているものもある。これは現在においても同様であり、経営戦略という学問は一貫性のある1つの体系にはなっていない。

よって、ここでは経営戦略の全体のイメージをつかむために、これまでの発展の歴史を概観することにする。

これまでの経営戦略の歴史を大まかにいえば、経営において戦略という概念が論じられるようになって以降、「**ポジショニング派**」と「**ケイパビリティ派**」という大きな2つの勢力があり、どちらが正しいのか、両方を合わせるべきなのか、あるいはまったく別の答えがあるのか、いずれにしても、未だに統一した結論には至っていない状況、ということである。

●経営戦略のあけぼの（1900～1950年代）

経営戦略論の歴史を考えるにあたって、その源流ともいえるのが、**フレデリック・テイラー**である。テイラーは、1911年に工場などの作業現場の生産性向上と働きがいの向上のため、労働者の仕事量を公正に定める、作業を標準化する、といった「**科学的管理法**」を提唱し、労働者の意欲、生産効率、賃金の向上などを実現した。しかしながらその後、科学的な管理は人間性への配慮が十分でないといった見方をされることとなる。

テイラーの研究から10～20年後の1920～1930年代に、**エルトン・メイヨー**が労働意欲の向上のために重要なのは、作業環境の改善よりも、良好な人間関係の構築であるという「**人間関係論**」を提唱した。テイラーの時代は経済的な対価のためであれば単純作業の繰り返しも厭わないという時代背景があったが、メイヨーの時代の大衆は豊かさが増し、さまざまな欲求を有した存在になっていったという背景もあった。

また、テイラーが工場などの作業現場を対象としていたのに対し、**アンリ・フェイヨル**は、企業全体を管理対象とした。そして、「企業における活動を6つに分類・整理」するとともに（これは後のポーターのバリューチェーンとほぼ同じものである）、「**経営管理プロセス**」（PDCAサイクルの原型ともいえるもの）の重要性を提唱している。

そして、**チェスター・バーナード**は、企業が1929年の世界恐慌などの大きな外部環境の変化に晒されていた時代に、企業体は外部環境の変化に対応していくシステムであるとし、「**組織の成立要件**」として、①共通目的、②貢献意欲、③コミュニケーションの3つをあげている。そして、共通の目的（経営戦略）を作るのが経営者の重要な役割であるとし、1938年に「**経営者の役割**」として発表している。

この時代においては、経営は企業内の管理という側面が大きかったといえる。

●経営戦略論の土台（1960～1980年代）

企業経営を戦略という概念を用いて表現したのが、経営戦略の父ともいわれる**イゴール・アンゾフ**である。1960年代になると、欧米の経済は大きく発展し、企業の合併・買収が行われるようになる。そのため、企業が複数の事業をもつことが多くなり、アンゾフは経営戦略を、個々の事業の戦略である「**事業戦略**」と、企業全体の戦略である「**企業戦略**」に分けて考えている。また、現状の事業活動の延長で

はない戦略を指し示す「**成長ベクトル**」などを提唱している。

ここで考えられた「**事業ポートフォリオ**」という考え方は、経営戦略に特化したコンサルティング会社である**ボストンコンサルティンググループ**による、「PPM」といった経営・事業分析・管理ツールを生み出した。このような、数字や事実に基づいた極めて分析的な手法や姿勢は、後に「**大テ일러主義**」とよばれることになる。

また、アンゾフは、「競争に打ち勝つためにはコアとなる強みが必要である」としている。これは、その後の「コアコンピタンス論」や「リソースベースドビュー」へとつながることになる。さらに、「競争環境の特性を理解すること」にも言及しており、これはその後のマイケル・E・ポーターの「競争の戦略」につながることになる。

アンゾフと同年の**アルフレッド・チャンドラー**は、企業の多角化が進展するなかで組織が機能別組織から事業部制組織となっていくという状況をふまえ、「**組織と戦略は密接にかかわる**」ことを提唱している。

● ポジショニング派の発展（1970～1980年代）

ポジショニング派の第一人者は、大テ일러主義でもある**マイケル・E・ポーター**である。ポーターは、経営戦略とは「**儲かりうる市場**」を選び（**5フォース分析**）、「**儲かる位置取り**」をする（**ポーターの戦略3類型**）、つまり、「**ポジショニング**」が第1に重要だとしている。そして、「**ケイパビリティ（組織能力）**」は、そのポジションに合わせて必要な強化をするべきであるとしている。なお、ポーターのいうケイパビリティは活動プロセスである「**バリューチェーン**」の構成要素である。

● ケイパビリティ派の隆盛（1980～1990年代）

ポジショニング重視の戦略を展開した企業は、徐々に業績を低迷させ、1990年代の前半までに大きな経営危機に見舞われるケースも少なくなかった。一度築いた競争優位が持続しなかったためである。このような状況において台頭してきたのが、「**ケイパビリティ**」を重要視する戦略アプローチである。

主要なものとして、**ゲイリー・ハメル**らによる「**コアコンピタンス経営**」がある。コアコンピタンスとは、持続的な競争優位をもたらすコアとなる企業能力である。これは、まずは自社のコアコンピタンスを見定め、それを活かすことが重要であり、そのうえでそれが有効なポジションを見定めよ、というもので、ポーターと真逆の主張をしている。

また、ケイパビリティ派の中心人物のひとりである**ジェイ・バーニー**は、経営資源に競争優位の源泉を見出して戦略を構築するアプローチを「**リソースベースドビュー**」として総称している。また、持続的な競争優位の源泉となる経営資源を分析する「**VRIO分析**」というフレームワークを提唱している。しかしながら、どのような経営資源が有効であるかを示すことには役立ったものの、どうやってその経営資源を獲得するのか、といった点を示すには至っていない。

●ポジショニングとケイパビリティの統合や今後の展開（1990年代～現在）

ポジショニングとケイパビリティのどちらを重視すべきか、という論争に対し、ヘンリー・ミンツバーグは「**コンフィギュレーション**」とよばれる主張を展開した。これは、どちらを重視すべきであるかは置かれている状況による、というものである。また、「**戦略はパターン化できるものではなく、状況次第で組み合わせる必要がある**」としている。

経営戦略がいかにあるべきかについては、現在においても唯一無二の答えがあるというわけではない。そして、昨今の環境の不確実性の高さは100年前とはまったく異なる。そのようなことから、経営戦略はこれからもさまざまな動きを見せていくことになるであろう。

〈まとめ〉

経営戦略のあけぼの (1900～1950年代)	・フレデリック・テイラーが「科学的管理法」を提唱 ・エルトン・メイヨーが「人間関係論」を提唱 ・アンリ・フェイヨルが「企業における活動の分類・整理」「経営管理プロセス（の重要性）」を提唱 ・チェスター・バーナードが「組織の成立要件」「経営者の役割（の重要性）」を提唱
経営戦略論の土台 (1960～1980年代)	・イゴール・アンゾフが企業経営に「戦略」の概念を用いる ・ボストンコンサルティンググループが「PPM」などの分析・管理ツールを生み出す ・アルフレッド・チャンドラーが「組織と戦略は密接にかかわる」ことを提唱
ポジショニング派の発展 (1970～1980年代)	・マイケル・E・ポーターが経営戦略においては「ポジショニング」が重要であることを提唱
ケイパビリティ派の隆盛 (1980～1990年代)	・ゲイリー・ハメルらがコアとなる企業能力を活かすことが重要であるとする「コアコンピタンス経営」を提唱 ・ジェイ・バーニーが経営資源に競争優位の源泉を見出す「リソースベースドビュー」を広める
ポジショニングとケイパビリティの統合や今後の展開 (1990年代～現在)	・ヘンリー・ミンツバーグがポジショニングとケイパビリティのいずれを重視するべきであるかは、置かれている状況によって異なるとする「コンフィギュレーション」を提唱

3 経営戦略の体系

企業の経営戦略は、外部環境だけでなく、企業が掲げている目的などの内部環境にも基づいて構築されることになる。このことをより具体的に表現したものが、経営理念や経営ビジョンといったものである。

①▶経営理念・経営ビジョン・経営行動基準……………

経営戦略を構築する際には、経営理念、経営ビジョン、経営行動基準をふまえ、これらとの一貫性をもたせることが重要になる。

1 経営理念

R元 1

経営理念とは、**経営者もしくは企業が表明するその企業の行動指針、企業の抽象的・理念的な目的、規範、理想、価値観**などを意味する。経営理念を通じて経営者は、「この組織は何のために存在するか」といった基本的な考え方を利害関係者（ステークホルダー）に知らせ、従業員に対して行動や判断の指針を与える。なお、日本企業の場合、社は社訓の形で成文化されていることが多いが、創業者やその企業の発展に大きな功績を残した経営者が社内の訓示として残したものがインフォーマルに語り伝えられて、社風や組織文化の形で形成されている場合もある。

2 経営ビジョン

経営ビジョンとは、**企業のトップマネジメントによって表明された、自社の望ましい未来像**である。経営理念で規定された経営姿勢や存在意義に基づき、ある時点までに「こうなっていたい」と考える到達点、つまり自社が目指す中長期的なイメージを、投資家や従業員、社会全体に向けて示したものである。

3 経営行動基準

経営理念は内容が抽象的なことが多く、それだけでは具体的な行動指針となりにくい。**経営行動基準**とは、**経営理念を行動指針として機能するように具体化したもの**である。

4 CI (Corporate Identity)

CIとは、**経営理念に基づき、企業イメージや行動様式の統一化を図っていくこと**である。具体的には、社名の変更、イメージカラー、イメージマークの導入などにより展開されることが多い。CIは、社外的な効果のみならず、共通した企業の存在意義を浸透させていくという社内的な効果もある。

②▶経営戦略の階層……………

経営戦略は、企業戦略（企業としての戦略）、事業戦略（複数の事業を展開している企業における、一事業部としての戦略）、機能戦略（営業部など、特定の部門

としての戦略)といった、組織の階層ごとに立てられる。よって、経営戦略という言葉は、これらの戦略全般を指して用いられるが、狭義では経営する対象は企業であるため、企業戦略を指して用いられることもある。

そして、数多くの事業を展開している企業の場合には、企業戦略はトップマネジメント（経営層）が、事業戦略はミドルマネジメント（中間管理層）が策定するというのが基本的なイメージである。

特定の事業だけを展開している企業の場合には、企業戦略と事業戦略は企業全体として策定することになるため、ともにトップマネジメント（経営層）が策定するイメージになる。

1 企業戦略（成長戦略）

企業戦略（成長戦略）とは、企業が長期間にわたって持続的な成長を維持していくための基本的な構想であり、企業全体としての活動領域、新規事業への進出や既存事業の撤退、各事業への経営資源の配分などを決定していくことになる。

具体的なテーマの例としては、企業ドメイン、リソースベースドビュー（ケイパビリティ）、多角化、PPM、組織間連携などがあげられる。

2 事業戦略（競争戦略）

事業戦略（競争戦略）とは、特定の事業分野において、競争状態をふまえたうえでの自社の地位の確立や、経営資源の蓄積や組み合わせにより、競争企業に対して競争優位性を確立していくための基本的な構想である。

具体的なテーマの例としては、事業ドメイン、ポーターの競争戦略論、競争地位別戦略などがあげられる。

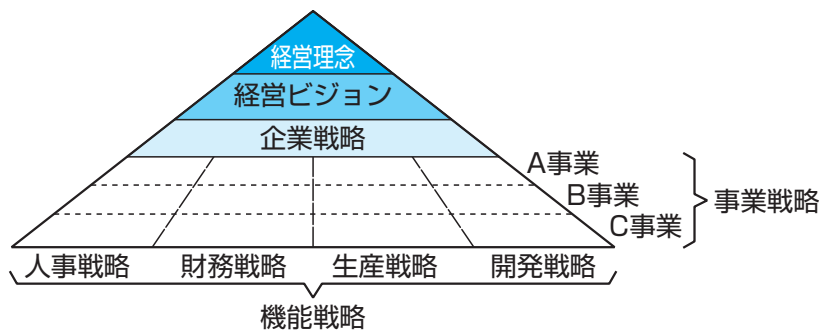
3 機能戦略

機能戦略は、購買、生産、営業、研究開発、財務、人事、情報システムなどの各機能の生産性を高めることに焦点をあてた戦略である。

3 ▶ 経営理念と経営戦略の体系.....

経営理念、経営ビジョン、経営行動基準、そして、企業戦略、事業戦略、機能戦略などは、それぞれの役割が異なるが、これらは一貫性をもった形で構築していく必要がある。基本的には、経営理念をふまえた経営ビジョンを達成するために企業戦略が策定されるといった具合に、上位の概念に基づいて、下位の概念が策定されることになる。

図表 [1-1-3] 経営戦略の体系図



(『新版MBAマネジメント・ブック』 グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社 p.5をもとに作成)

4 SWOT分析（環境分析）

経営戦略を策定するには、企業が置かれている環境を把握・分析する必要がある。このフレームワークとして、SWOT分析がある。

①▶外部環境分析

外部環境分析とは、企業の直面する外部環境について、**機会**（Opportunity）となる要因と、**脅威**（Threat）となる要因とを識別することである。

具体的には、経済成長率や景気動向などの経済的環境、出生率や人口規模などの人口動態的環境、政府機関の意思決定などの政治・法的環境といったマクロ的視点での外部環境と、顧客ニーズや競合他社の動向、業界の技術動向といったミクロ的視点での外部環境について分析する。

②▶内部環境分析

内部環境（資源）分析とは、企業の経営資源について、**強み**（Strength）と**弱み**（Weakness）を識別することである。さらに、競争相手の強みと弱みとの相対比較を行う。

③▶戦略代替案の基本パターン

SWOT分析から導き出される戦略代替案の基本パターンは次のとおりである。

	強み（S：Strength）	弱み（W：Weakness）
機会 （O：Opportunity）	強みを活かし機会をつかむ	機会を逸しないように弱みを克服する
脅威 （T：Threat）	脅威からの影響を最小限にとどめる	撤退し他に委ねる

5 経営管理

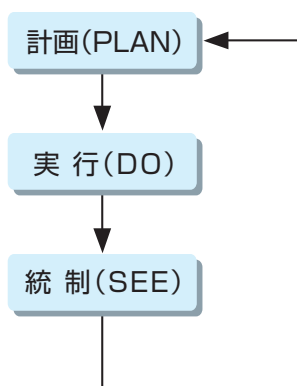
経営戦略には目標を達成するための行為のコースや行動指針、すなわち、計画（Plan）としての側面がある。しかしながら経営目標の達成のためには、単に計画を立てるだけでなく、企業内部の経営資源（財務資源や人的資源など）を効率的に活用するために、運営・管理（マネジメント）していくことが必要である。そのためのフレームワークとして、PDSサイクルやPDCAサイクルがある。

①▶ マネジメントサイクル.....

① PDSサイクル

戦略実行の管理のためのフレームワークとしては、マネジメントサイクルがある。マネジメントサイクルとは、計画（Plan）⇒実行（Do）⇒統制（See）という管理要素の一連の流れである。

図表 [1-1-4] PDSサイクル

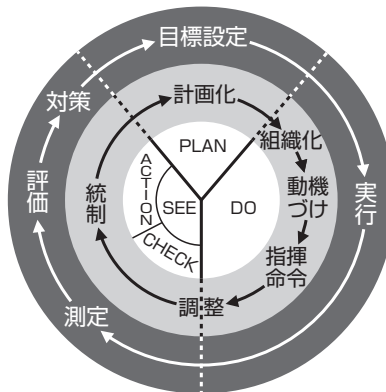


② PDCAサイクル

PDSサイクルとほぼ同じ内容の管理活動のためのフレームワークとして、PDCA (plan-do-check-action) サイクルがある。

まず目標を設定し、それを具体的な計画に落とし込む (plan)。次に、組織構造と役割を決めて人員を配置し、組織構成員の動機づけを図り、具体的な行動を指揮・命令する (do)、途中で成果を測定・評価し (check)、必要に応じて修正を加える (action)。1つのサイクルが終わったら、反省点をふまえて再計画のプロセスへ入り、次期もまた新たなPDCAサイクルを進める。

図表 [1-1-5] PDCAサイクル



(『新版MBAマネジメント・ブック』 グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社 p.35をもとに作成)

②▶経営計画.....

① 経営計画

経営計画とは、企業において策定される諸計画のことであり、誰が、いつ、何を行うのかといった具体的な行動予定である。

また一般には、1年以内の計画を短期計画、1年を超える計画を長期計画という(2～3年の計画を中期計画、3～5年の計画を長期計画という場合もある)。

② 経営計画の修正や不測の事態への対応

企業を取り巻く環境の変化が激しい今日、計画が陳腐化したり、計画策定時点では予期しなかった事象が起こったりする可能性もある。そういった場合に対応するための経営計画の修正方法として、ローリングプランとコンティンジェンシープランがある。

① ローリングプラン

ローリングプランは、中・長期計画の内容を定期的に見なおし、部分的に修正を加えていく技法のことである。

② コンティンジェンシープラン

コンティンジェンシープランは、企業の業績に対する影響の大きい不測事象をあらかじめ想定し、その適応行動を事前に策定しておき、その内容を具体化したものである。状況対応計画、あるいはシャドープランともいわれる。

コンティンジェンシープランを作成しておくことは、適応行動の柔軟性・迅速性という点ではメリットがあるが、計画策定に関するコストの増大というデメリットもあり、どこに妥協点を見いだすかが策定上のポイントとなる。

③ BCP (Business Continuity Plan : 事業継続計画)

BCPは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。



補足

プロセス型（学習型）アプローチ

多くの場合、計画はさまざまな分析に基づいて立てられることになる。経営環境が安定した状況においては、それまでの事業活動の分析に基づいた計画が機能する可能性が高いが、環境不確実性が高い状況においては、事前に策定した計画が機能しにくい場合がある。また、分析を重視するあまりに現場の実情を軽視してしまったり、現場の状況を感じ取る能力が低下してしまったりといった分析麻痺症候群とよばれる状況が生じることもある。そのため、1970年代末以降に、プロセス型（学習型）アプローチとよばれる戦略アプローチが脚光を浴びるようになった。プロセス型（学習型）アプローチとは、実行段階において予期せぬ状況に直面したとしても、実行プロセスを見直すと同時にそれを学習の機会とする。つまり、事後的に戦略を創発していくというものである。そのためには、戦略や計画をトップマネジメントや本社の経営企画スタッフだけで策定するのではなく、現場を含めた組織全体として生み出していくことが必要になる。

設 例



経営計画の策定と実行について留意すべき点に関する記述として、最も適当なものはどれか。
〔H25－1〕

- ア 経営計画策定時に用いられる業績に関する定量的なデータを収集して分析することによって、新機軸の戦略を構築することができる。
- イ 経営計画になかった機会や脅威から生まれてくる新規な戦略要素を取り入れていくには、計画遂行プロセスで学習が起こることが重要になる。
- ウ 経営計画に盛り込まれた戦略ビジョンは、予算計画や下位レベルのアクション・プランと連動させるとコントロール指針として機能するようになり、戦略行動の柔軟性を失わせる。
- エ 経営計画の策定に際して、将来の様々な場合を想定した複数のシナリオを描いて分析することによって、起こりそうな未来を確定することができる。
- オ 経営計画の進行を本社の計画部門と事業部門が双方向的にコントロールすることは、事業の機会や脅威の発見には無効であるが、部門間の齟齬^{そご}を把握するには有効である。

解 答 イ

- ア：業績の結果である定量的データは過去の“結果”であり、そこには新機軸の戦略のもとになるヒントがある可能性は低い。
- イ：プロセス型アプローチの内容である。
- ウ：ビジョンはここまで拘束力のある概念ではない。
- エ：予測することはできても確定することはできない。
- オ：本社の計画部門と事業部門の双方向性は有効である。

第2章

事業戦略（競争戦略）

Registered Management Consultant

本章の
体系図

第2章 事業戦略（競争戦略）

ポーターの競争戦略論

業界構造の分析

競争回避の戦略

参入障壁

競争優位の戦略

3つの基本戦略

価値連鎖

競争地位別戦略

速度の経済性・先発優位性と後発優位性

！ 本章のポイント

- ◇ ポーターの競争戦略論の概要はどのようなものか。
- ◇ 5フォースモデルとはどのようなものか。
- ◇ 参入障壁となるものにはどのようなものがあるか。
- ◇ 規模の経済性とは何か。
- ◇ 経験曲線効果とは何か。
- ◇ 3つの基本戦略はそれぞれどのようなものか。
- ◇ 価値連鎖とはどのようなものか。
- ◇ 競争地位別戦略とはどのようなものか。
- ◇ 速度の経済性とはどのようなものか。
- ◇ 先発優位性と後発優位性はそれぞれどのようなものか。

1

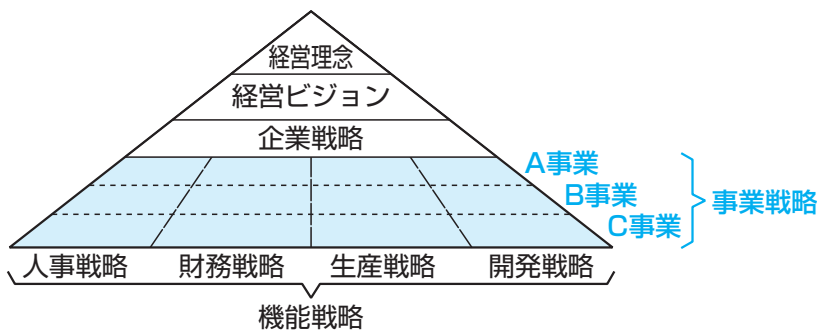
事業戦略の概要

経営戦略は組織の階層ごとに立てられることを見てきた。本章ではまずは事業戦略について見ていく。事業戦略（競争戦略）は特定の事業における戦略であり、特定の事業分野において競争優位を築くことが主要テーマである。

具体的なテーマの例としては、事業ドメイン、ポーターの競争戦略論、競争地位別戦略などがあげられる（事業ドメインについては、次章の「企業戦略」におけるドメインの節で取り扱う）。

図表

[1-2-1] 事業戦略



(『新版MBAマネジメント・ブック』 グロービス・マネジメント・インスティテュート編著
ダイヤモンド社 p.5をもとに作成)

事業戦略（競争戦略）の代表的な識者として、マイケル・E・ポーターがいる。ここではマイケル・E・ポーターが提唱する競争戦略論である「ポジショニングアプローチ」について見ていくことにする。

1 ポーターの競争戦略論の概要

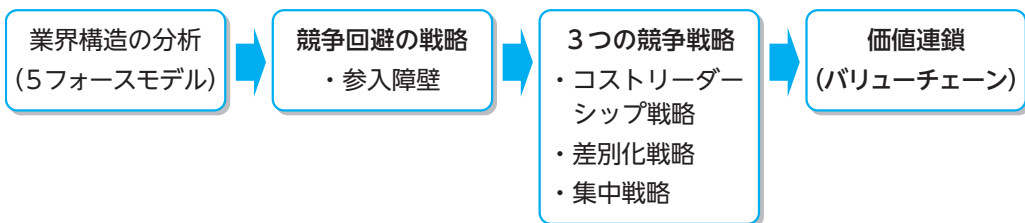
ポーターの考える経営戦略は、「**ポジショニングアプローチ**」といわれ、ここで重要視しているのは「**いかに利益を確保するか**」ということである。同業他社と熾烈な価格競争を展開して勝利し、市場シェアを獲得できたとしても、十分な利益が確保できないのであれば、それは望ましい状況ではない。つまり、このような疲弊するような競争は避けるべきである。

そのため、ポーターは「**儲かりうる市場**」を選び、競争を回避するために「**障壁**」を築き、「**儲かる位置取り**」をすることが必要であるとしている。「儲かりうる市場」を見定めるためのツールでもあるのが「**5フォース分析**」であり、「儲かる位置取り」をどのように行うかを見定めるのが「**3つの基本戦略**」である。この一連の流れを「**ポジショニング**」という。

そして、企業が有する「**ケイパビリティ（組織能力）**」については、そのポジションに合わせて必要な強化をするべきであるとしている。この際に用いられるツールが「**バリューチェーン**」であり、他社とは異なるバリューチェーンを構築することで、高い業績を確保していくことが可能になるとしている。

つまり、あくまでポジショニングが先にあり、そのうえでケイパビリティを磨くということになる。

図表 [1-2-2] ポーターの競争戦略論概要図

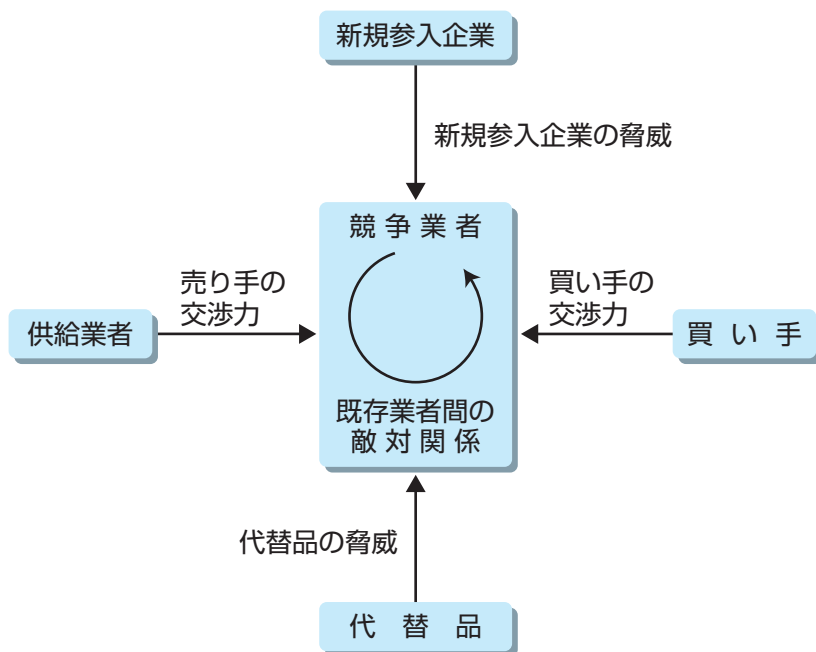


2 業界構造の分析（5 フォースモデル）



5 フォースモデルとは、図表 1-2-3 にある 5 つの要素が、業界の収益性や自社の収益性に影響を与えるとするものである。

図表 [1-2-3] 5つの競争要因（5 フォースモデル）



（『新訂競争の戦略』M.E.ポーター 土岐坤/中辻萬治/服部照夫訳 ダイアモンド社 p.18
をもとに作成）

①▶ 既存業者間の敵対関係

ある業界にすでに参入している企業同士の競争関係であり、企業の競争行動が激しいほど、競争状態も熾烈になる。敵対関係が激化する（その結果、価格競争になる）主要因は以下のとおりである。

- ① 同業者が多い
- ② 同程度の規模の会社がひしめいている
- ③ 市場規模の成長速度が遅い
- ④ 固定コストまたは在庫コストが高い
- ⑤ 製品を差別化するポイントがない
- ⑥ キャパシティ（生産能力）を小刻みに増やせない
- ⑦ 業界から撤退しにくい（撤退障壁が高い）

R3 6

R元 6

H30 5

●固定費と変動費

生産にかかる費用は大きく固定費と変動費に分けられる。固定費とは、生産費用のうち、土地代や設備代などのように、生産数量の変化に関係なく一定額を要する費用のことである。たとえば5,000万円の設備代は、製品を1個作ろうが1,000個作ろうが等しくかかる費用である。変動費とは、生産費用のうち生産数量の変化とともに増減する費用のこと、原材料費などが相当する。たとえば1個作るのに材料費が1万円かかる場合、基本的には1,000個作るのに材料費は1,000万円かかる。

設 例

業界の成長率が高いと、製品市場での競合が激化して、業界全体の潜在的な収益性は低くなる。

R元-6 ア (×: 業界の成長率が低いと、顧客の奪い合いによる競争が熾烈になり、収益性が低くなる)

2 ▶ 新規参入企業の脅威

ある業界に新しく参入しようとする企業が存在し、その業界への参入障壁が低い場合には、競争状態も激しくなる。

3 ▶ 代替品の脅威

代替品とは、ある製品と同じ機能をもつ製品であり、保有することによって従来の製品が不必要になる製品である。

このような代替品の登場により、既存の製品との競争が激しくなる。

R3 6

4 ▶ 売り手の交渉力

R2 3

売り手とは、ある業界（の企業）に対し、製品を生産するための部品や原材料を提供する供給業者である。

たとえば、供給業者のもつ部品などが特別に差別化されたもの（特許を取得しているなど）であったり、供給業者の数が少なかったりする場合には、その供給業者の持つ交渉力は業界にとって脅威となる。

R3 6

5 ▶ 買い手の交渉力

R2 3

買い手とは、ある業界（の企業）が製品を販売する顧客のことである。

買い手の交渉力が強まるのは、買い手が相対的に強い力を有している（買い手の数が少ない、製品が差別化されていないなど）、買い手が交渉力を行使する必要性が高い状況にある（買い手のトータルコストに占める製品価格の割合が大きいなど）、といったことが想定される。

業界の収益性が5つの競争要因の影響を受けることは事実であるが、ポーターは、企業は5つの要因すべて、あるいは特定の要因に働きかけることで産業構造を変え、自社の収益性を向上させることができるとしている。そのための手段として、「3つの基本戦略」がある。

設 例

供給業者については、資金や原材料の供給先や労働市場との交渉力の保持が重要であるので、そのためには特定の資源の供給者に強く依存することなく、常に代替的な資源の開発に取り組むなど外部への依存性が強くないようにしておくことが重要である。

H22-10 イ (○)

3 マイケル・ポーターによる5つの業界構造のタイプ

H30 5

マイケル・ポーターは、業界構造のタイプとして、次の5つがあることを指摘し、それぞれの業界にどのような機会が存在しているかを述べている。

①▶ 多数乱戦業界（市場分散型業界）.....

多数の小・中規模企業が存在するが、市場シェアの大部分や主要技術を占有するような企業がないような業界である。このような業界に存在する機会は、多数の小・中規模企業を少数の企業に集約・統合するような戦略を実施することで業界のリーダーとなれば、何らかの利益を獲得できる可能性があるというものである。集約・統合の方法はさまざまであるが、そのうちの1つとして、業界の既存企業がこれまでは知られていなかった規模の経済を発揮する手法を発見するというものがある。

②▶ 新興業界.....

技術革新や市場需要の変動、または新しい顧客ニーズの出現などによって新たに生まれた業界、いったん消えたが復活した業界である。このような業界に存在する機会は、業界が発展していく初期に、重要な戦略的あるいは技術的意思決定を下した企業が享受できるもの、つまり先行者優位である。

③▶ 成熟業界.....

業界の成長スピードが鈍化し、経験豊富なリピート顧客が存在する。新製品やサービスの導入頻度が低下しているといった業界である。このような業界に存在する機会は、新興業界における新製品・新技術の開発から変化し、①現行製品の改良、②サービス品質の向上、③プロセス革新による製造コストの削減と品質向上、とい

ったものがある。

4 ▶ 衰退業界.....

継続的に業界全体の売上規模が減少している業界である。よって、機会よりも多くの脅威にさらされているが、そのような中でも、①市場リーダーシップ（限られた市場の中でのリーダー）、②ニッチ、③収穫（回収できるだけ回収して撤退する）、④撤退（すぐに撤退する）といった戦略オプションが有効に機能する場合、それはそのような機会があると考えられる。

5 ▶ 国際業界.....

事業を展開する業界が国際化している業界である。国際業界における戦略オプションとして、①マルチナショナル（マルチドメスティック）戦略（国ごとに異なる消費者ニーズに適応）、②グローバル戦略（世界を単一の市場であるととらえる）、③トランスナショナル戦略（トレードオフの関係にあるマルチナショナル戦略とグローバル戦略の利点を同時に追求する）といったものがあり、これらを機会に応じて展開していく。

4 競争回避の戦略



5つの競争要因のひとつとして「新規参入企業の脅威」がある。新規参入企業の脅威の大きさは、現在の参入障壁の程度や、既存の競争業者からの反発の程度によって変わる。

競争回避の戦略とは、業界の既存企業が利益の減少などを防ぐために、新たにその業界へ参入しようとする企業に対して参入障壁を築くことなどである。ポーターの戦略論の考え方では「自社の有利な位置取りとその防衛」に焦点をあてるため、競争回避の戦略という。

1 ▶ 参入障壁.....

参入障壁のおもな要因としては、業界企業の製品が差別化されている、参入にあたって巨額の投資が必要、政府の許認可が必要といったものがある。ここでは、規模の経済性と経験曲線効果について取り上げる。

R3 1

1 規模の経済性

R3 7

規模の経済性とは、企業の規模や生産量が増大するに従い、平均費用（製品1個あたりの生産コスト）が逡減していく現象をいう。また、同じことをコスト面からではなく生産面から表現すると、生産要素（原材料、資本、労働者など）の投入量が増えるにしたがい、その増加分以上に産出量が増えていくということになり、これを収穫逡増という。つまり、産出量を倍にするためにすべての生産要素を倍にする必要がない場合、規模の経済性が働いていることになる。

R2 5

R元 2

R元 7

H30 5

規模の経済性が働く業界では、新規参入企業はコストダウンを図る必要があるため、参入初期段階から大量生産を実施せねばならず、これが大きなリスクとなる。

2 経験曲線効果

経験曲線効果とは、製品の累積生産量が増加するに従い、製品1単位あたりの生産コストが一定の割合で減少するという生産量とコストの関係を示す経験則である。この効果は、経験を重ねることによる作業者の熟練（学習効果）、生産工程や生産設備の改善などによるものと考えられる。

規模の経済性が「生産規模の拡大により単位あたり（例：1個あたり）のコストが下がること」であるのに対し、経験曲線効果は「累積生産量が増大するに従い、コストが減少していくこと」である。前者は「静的」なものであり、後者は「動的」なものである。

R3 7

R2 4

R2 5

R元 7

設 例

規模の経済は、ある一定程度の総生産量が増加することによるコストの低下を指し、大規模な工場施設の建設などで模倣することはできるが、経験効果の構築にはある程度の時間を必要とする。

H26-7 ウ (○)

5 競争優位の戦略

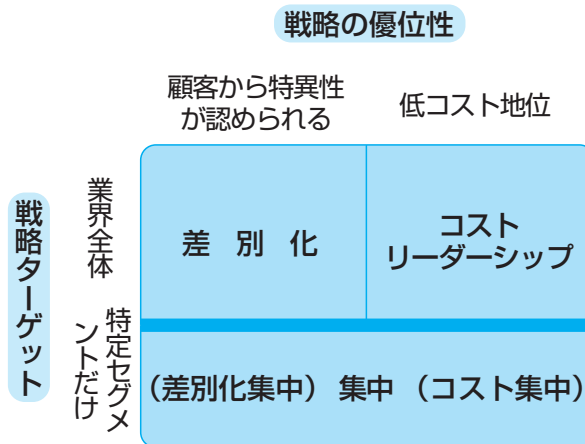


競争優位の戦略とは、競争相手に対して優位性を築くための戦略パターンのことである。

ポーターは、競争戦略の3つの基本型として、「差別化戦略」「コストリーダーシップ戦略」「集中戦略」をあげている。さらに、これらの戦略を実現するためには、個々の企業活動を統合化していく必要があるとし、そのためのフレームワークとして「価値連鎖（バリューチェーン）」を提起している。

1▶ 3つの基本戦略.....

ポーターは、戦略の優位性と戦略ターゲットを軸に、競争の3つの基本戦略を示している。



(『新訂競争の戦略』 M.E.ポーター 土岐坤/中辻萬治/服部照夫訳 ダイアモンド社 p.61 をもとに作成)

※ 集中戦略には、コスト集中と差別化集中がある。

R3 7

1 差別化戦略

差別化戦略とは、自社の製品に買い手にとって魅力的な独自性を打ち出すことにより、競争企業に対する優位性を価格以外の点で築く戦略である。代表的な差別化の方法は、以下のとおりである。

1) 製品そのものに関するもの

品質、性能、デザイン、色彩、包装などについて差別化する。

2) 製品サービスに関するもの

アフターサービス、代金の支払い条件、店舗数などについて差別化する。

3) 消費者の認知度を高めるもの

広告、宣伝による製品の社会的認知度、企業イメージなどについて差別化する。

R3 7

2 コストリーダーシップ戦略（低コスト戦略）

R2 4

コストリーダーシップ戦略とは、同種の製品を競争企業よりも低いコストで生産する戦略である。大量生産による低コスト製品を提供することによりシェアを高め、規模の経済性や経験曲線効果を得ることにより、一層の低コストを実現していく（あくまで低コストであり、必ずしも低価格で販売するわけではない）。

3 集中戦略

差別化戦略やコストリーダーシップ戦略が広い市場をターゲットとするのに対して、**集中戦略**は市場を細分化し、自社の能力にマッチした一部のセグメントに焦点をあてる。そして、その市場において差別化の面もしくはコストの面で優位に立と

うとする戦略である。

各競争戦略のもつリスク

- **差別化戦略**
競合企業の模倣により、「差別化」された特徴の優位性が喪失するリスクがある。
- **コストリーダーシップ戦略**
競合企業がこの戦略を模倣すると、利益を度外視した価格競争が行われるリスクがある。
- **集中戦略**
ターゲットセグメントが狭いため、経営資源を豊富に有する競争業者との差異が失われた場合に、大幅にシェアを失うリスクがある。

設 例

経験効果を利用したコスト・リーダーシップを追求する場合には、競合企業よりも多くの累積生産量を達成するために、できるだけ早い時点で参入することが有効な方策となる。

R2-4 ウ (○)

4 スタック・イン・ザ・ミドル

R3 7

マイケル・ポーターがよくある戦略上の過ちとして述べているものであり、複数のタイプの競争戦略を同時に追求することにより、^{あぶはち} 虻蜂取らず（二兎を追う者は一兎をも得ず）になって失敗することであり、あらゆる顧客にあらゆるものを提供しようとする際に陥ることである。つまり、規模の拡大による低コスト化（コストリーダーシップ戦略）の実現と製品差別化（差別化戦略）の同時追求はスタック・イン・ザ・ミドルに陥る可能性がある。

設 例

M. ポーター (M. Porter) によれば、競争戦略の基本は、規模の拡大による低コスト化の実現と製品差別化の同時追求にあり、製品差別化と結びつかない低コスト化の追求は、短期的には成功を収めても、中長期的には持続的な競争戦略にはならない。

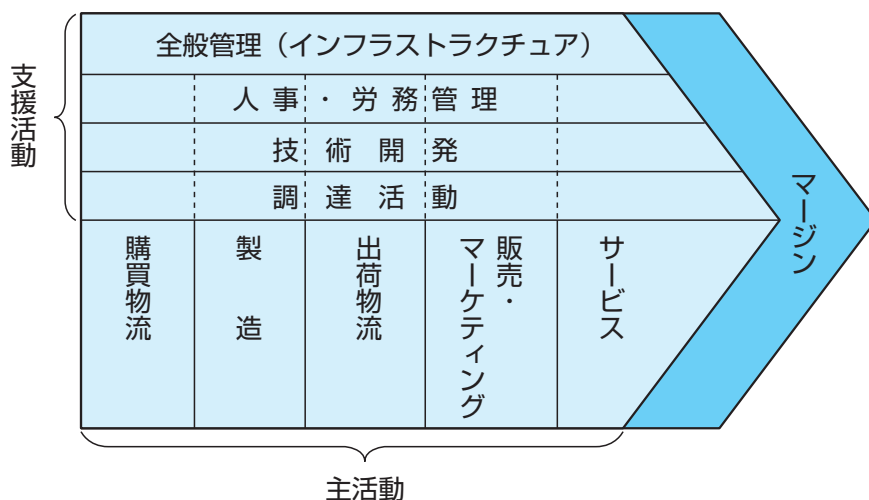
R3-7 ア (×：スタック・イン・ザ・ミドルの状況である)

企業の活動は、製品の設計、製造、マーケティングといった多くの活動で構成されている。価値連鎖は、企業の活動すべてとそれらの関係を体系的に分析するものである。また、価値連鎖は価値システムの中に組み込まれることになる。

① 価値連鎖（バリューチェーン）

業界構造分析を行い、差別化や低コスト化によって高い収益性を確保するためには、個々の企業活動を整合化していく必要がある。価値連鎖とは、そのためのフレームワークであり、事業活動を機能ごとに分解し、どの部分（機能）で価値（差別化や低コスト化）が生み出されるのか、どの部分に強み・弱みがあるのかを分析するものである。そして、競争優位の源泉を見定め、企業全体として顧客に価値を提供できるように活動を連結させていくためのものである。

図表 [1-2-5] 価値連鎖の基本形

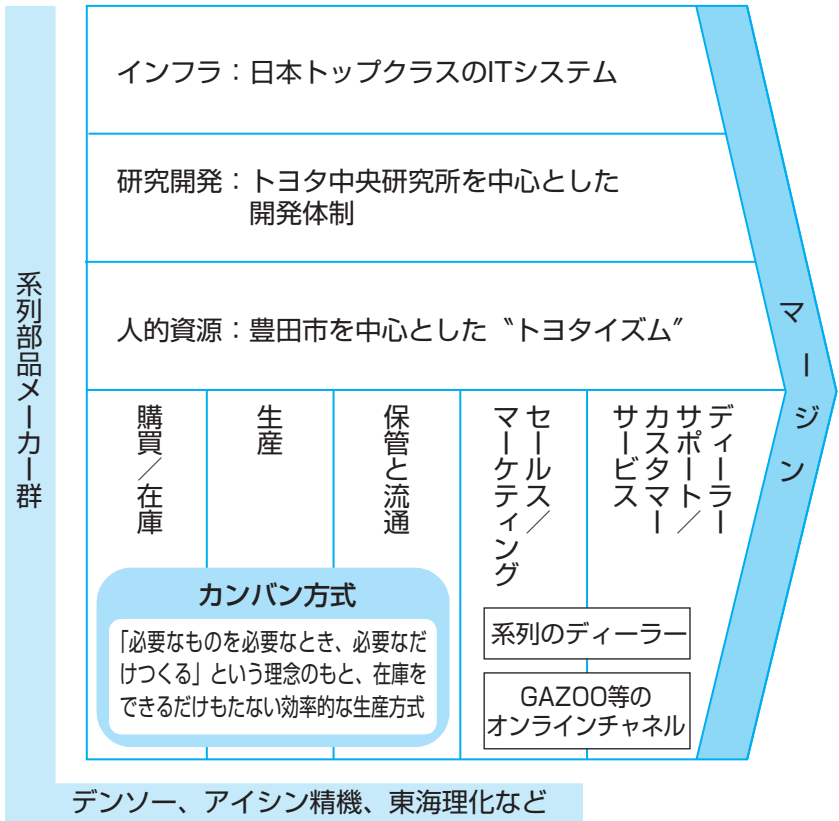


企業の価値連鎖は、主活動と支援活動からなる。主活動は製品やサービスを顧客に提供することに直接的に関与する活動である。具体的には、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスなどがある。支援活動は製品やサービスを提供する活動には直接関与しないものの、主活動を遂行していくためには不可欠になる活動である。具体的には、全般管理、人事・労務管理、技術開発、調達活動などがある。こうした、一連の活動の結果としてマージン（利ざや）が生み出される。

価値連鎖の中の一部の活動だけが低コストや差別化を実現していても、それだけでは有効性は高くない。企業全体の活動が相互に連結されてはじめて、その価値を顧客まで届けることができるからである。逆に、全体として連結されたうえで提供された価値であるならば、競合他社は一部分だけでなく、全体を模倣しなくては

ならないため、競争優位の持続性を高めることができる。企業が複数事業を展開している場合には、単一事業内での活動の連結にとどまらず、事業間の活動の連結も考慮する。

図表 [1-2-6] トヨタ自動車の価値連鎖のイメージ



設 例

バリュー・チェーンの全体から生み出される付加価値は、個別の価値活動がそれぞれ生み出す付加価値の総和であり、各価値活動の部分最適化を図っていくことが、収益性を高める。
H28-8 エ (×：個別の価値の総和ではなく、全体最適を図ることによって、より大きな価値を生み出すことができる)

3

競争地位別戦略

企業の業界における競争地位は、市場占有率に基づき、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4類型に分類される。図表1-2-7は、それぞれの位置づけにある企業がとるべき基本戦略を示している。

図表 [1-2-7] 競争地位別戦略

類型	特 徴	経営資源 の質と量	市場目標	市場 ターゲット	基本方針・ 基本政策
リーダー	業界内で最大の市場シェアを誇る企業	質：高 量：大	・最大市場シェア ・最大利潤 ・最大の名声、イメージ ・No.1の地位の維持	フルカバレッジ（すべての顧客を対象）	・製品：フルライン化 ・価格：非価格対応 ・チャンネル：開放的 ・プロモーション：全体訴求
チャレンジャー	リーダーに果敢に挑戦し、市場シェアの拡大を狙う企業	質：低 量：大	・市場シェアの拡大 ・リーダーの地位の奪取	セミフルカバレッジ	・リーダーとの差別化 ・リーダーがとりたくても、イメージや名声維持のためとれないような差別化（思い切った高価格・低価格、独自技術の開発など）
フォロワー	リーダーに挑戦せず、現状を維持し、あえて危険を冒さない企業	質：低 量：小	市場に生存するための利潤を得る	経済性セグメント（中～低価格志向）	・リーダーに追随 ・低価格化
ニッチャー	採算性のためにリーダーが扱わない分野、もしくは気がついていない分野に資源を集中させる企業	質：高 量：小	特定市場における利潤、名声、イメージ	特定市場セグメント	・集中化 ・ミニリーダー政策（特定市場におけるリーダーの政策定石）

1 リーダー企業の戦略定石

リーダー企業は、自らの地位を維持するために以下のような戦略を採る。

①▶ 周辺需要拡大政策.....

「周辺需要の拡大」とは、市場そのもののパイを拡大することである。たとえば、朝・夜だけ歯を磨く人が多かったとすれば、「毎食後、歯を磨こう」というキャン

ペーンにより、歯磨き粉の消費量を1.5倍に増やすといった具合である。周辺需要が拡大すれば、最大の市場シェアを有するリーダー企業が最も恩恵を受けることになる。

②▶同質化政策.....

一般的にリーダー企業はチャレンジャー企業がとってきた差別化戦略に対して、相対的に優位な経営資源によってそれらを模倣・追随し、その差別化を無効にしよう「同質化政策」をとる。

③▶非価格対応.....

業界が低価格競争に巻き込まれると、最も利益が減少するのは市場シェアが最も大きいリーダー企業であるため、「非価格対応」がリーダー企業の戦略の定石である。

④▶最適シェアの維持.....

市場シェアをとりすぎると、独占禁止法に抵触する。また、ある程度の水準を超えると、さらなる市場シェアの獲得には多大なコストがかかるようになり、かえって利益率が落ちることがある。よって、「最適シェアの維持」というのがリーダー企業の戦略定石となる。

設 例



チャレンジャーは、リーダーの高い技術力が生み出した差別化された製品と同質な製品を販売し、リーダーの差別化効果を無効にすることを狙うべきである。

H24-6 ア (×:チャレンジャーはリーダーとは異なる戦略や製品によって対抗していく)

4

速度の経済性・先発優位性と後発優位性

ここでは、競争優位を築く要因のひとつである速度の経済性、先発優位性と後発優位性について取り上げる。

1 速度の経済性

競争優位性の源泉には、規模の経済性や範囲の経済性、ブランドなど独自の経営資源、経験曲線効果などさまざまなものが考えられるが、「速さ」もそのひとつである。**速度の経済性**とは、**スピードを上げることによって得られる経済的便益の総称**である。情報獲得のスピード、仕事のスピード、商品の開発スピード、商品回転スピードなどを上げることで、有効性や効率性を高めることができる。こうした**スピード（時間）に焦点をあてた競争のことをタイムベース競争**という。スピードを上げることによりもたらされるメリットの例としては、次のようなものがある。

速度の経済性によるメリット

- 他社より早く製品を市場投入することで先行者優位を獲得できる。
- スピードの速さそのものが競争優位の源泉となり、利益率が向上する。
- 在庫回転率など投資効率が高まり、投資利益率が向上する。
- 生産から販売までのリードタイムが短縮され、売れ残りロスや機会損失が減少する。

2 先発優位性と後発優位性

① ▶ 先発優位性.....

競争相手よりもいち早く市場に参入することで超過利潤を手にすることができる場合が多い。先発優位性の内容としては、次のようなものがある。

先発優位性

- 消費者の心の中に「参入障壁」を形成できる（強力なブランド連想を構築できる）。
- （早期に）経験曲線効果を実現できる。
- 利用者の生の声をいち早く得られる。
- 価格に無頓着なイノベーター層を取り込める。
- 最も有利な市場ポジションを先取りできる。
- 製品の規格（例：デファクトスタンダード）を決定しやすい。
- 製品の切り替えコスト（**スイッチングコスト**）の発生を利用できる（顧客はわざわざ慣れ親しんだ自社製品から他社製品へスイッチすることを躊躇する）。
- 希少資源（優秀な人材、希少天然資源、有利な立地など）を先取りできる。

R3 12

R元 6

2 ▶ 後発優位性

一般的には先発が有利とされる一方で、後発のほうがリスクを回避できることから有利になる場合もある。後発優位性の内容としては、次のようなものがある。

後発優位性

- 需要の不確実性を見極めることができる。
- プロモーションコストを節約できる。
- 模倣により研究開発コストを節約できる。
- 顧客の変化に対応しやすい。
- 技術面の不確実性に対応できる。

設 例

製品開発では、最初に製品を生産・販売することにより、企業のブランドを一般名詞のように使うことで顧客の頭の中に刷り込み、商品選択の際に有利となるような先発者の優位性が生じる。

H27-5 ア (○)



企業が競争優位を獲得するための競争戦略のひとつであるコスト・リーダーシップ戦略に関する記述として、最も適切なものはどれか。 [H28-6]

- ア コスト・リーダーシップ戦略では、継続的に自社製品を購入する顧客を確保するために、ブランド・ロイヤルティを高めることが課題となり、企業の提供する付加価値が明確になっている。
- イ コスト・リーダーシップ戦略は、市場成長率が安定してきて、製品ライフサイクルの成熟期以降に採用する戦略として適しており、企業が脱成熟をしていくうえで有益な戦略となる。
- ウ コスト・リーダーシップ戦略は、多角化した企業において、シナジーの創出によるコスト削減を目指していく戦略であるので、事業間の関連性が高い企業の方が、優位性を得やすくなる。
- エ コスト・リーダーシップ戦略を行う企業が、浸透価格政策をとると、自社の経験効果によるコスト低下のスピードは、競合他社よりもはやくなる。
- オ コスト・リーダーシップ戦略を行っている企業は、特定モデルの専用工場を建設し、生産性の高い設備を導入しており、新しい市場ニーズへも迅速に対応できる。

解 答 エ

- ア：ブランド・ロイヤルティを高めることが課題になるのは、相対的には差別化戦略である。
- イ：成熟期以降に採用したのでは時期が遅く、競争優位を築くのは困難である。
- ウ：「コスト・リーダーシップ戦略＝多角化してシナジー創出によってコスト削減を目指す戦略」というのは、不適切である。
- エ：浸透価格政策は、低価格政策とほぼ同義である。
- オ：コスト・リーダーシップ戦略は、特定の製品に特化することで低コスト体質となるのが通常のイメージなので、新しい市場ニーズへの迅速な対応はしにくい。