



## 戦略の分析手法とビジネストライアドによる補完可能性

石 塚 浩  
金 必 中

### 概要

経営戦略は、現在から将来にわたる競争優位を得るために策定される。企業をとりまく環境は、変化して行くので、それにいかに効率よく効果的に対応していくかが問われる。経営戦略を策定するための多くの分析手法が存在するが、企業の成長にどれだけ貢献できているのか、疑問もある。本稿では、まず既存の分析手法について考察し、それらに共通する問題点を指摘していく。

戦略分析の各手法は、論理的に構成されているので説得力ある結論を提供してくれるようにみえる。しかしながら、分析対象が業界単位になっていること、そして分析者の意思決定にバイアスがみられること、の2つの点によって各手法の有効性が弱められている。各手法は現在の事業や市場の特徴を詳述するが、そこにとどまるだけで、どうすれば良いかの解決策は貧弱なものになっている。

本稿では、戦略の分析手法の問題点を克服するために、ビジネストライアドの検討が必要なことを提唱する。ビジネストライアドとは、企業の戦略行動について「誰に Whom」「何を What」「どのように How」の視点から捉えるもので、既存事業に囚われることなく企業の発展について思考することを可能にするものである。

キーワード：戦略分析手法 業界分析 意思決定バイアス ビジネストライアド

(受理日 2018年2月3日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 戦略の分析手法とビジネスライアドによる補完可能性

石 塚 浩\*  
金 必 中\*\*

## 序

経営戦略は、現在から将来にわたる競争優位を得るために策定される。企業をとりまく環境は、変化していくので、それにいかに効率よく効果的に対応していくかが問われる。ファイブフォース分析、バリューチェーン分析、VRIO分析、そしてSWOT分析など、経営戦略を策定するための多くの分析手法が存在する。よく知られている手法ではあるが、企業の成長にどれだけ貢献できているのか、疑問を禁じ得ないこともある。本稿では、まず既存の分析手法について考察し、それらに共通する問題点を指摘していく。

戦略分析の各手法は、論理的に構成されているので説得力ある結論を提供してくれるようにみえる。しかしながら、分析対象が業界単位になっていること、そして分析者の意思決定にバイアスがみられること、の2つの点によって各手法の有効性が弱められている。各手法は現在の事業や市場の特徴を詳述するが、そこにとどまるだけで、どうすれば良いかの解決策は貧弱なものになっている。戦略分析は、優れた企業の優れている理由を明らかにするにとどまり、優れた企業を積極的に作り出すためには不十分

であるといえる。

本稿では、戦略の分析手法の問題点を克服するために、ビジネスライアドの検討が必要なことを提唱する。ビジネスライアドとは、企業の戦略行動について「誰に Whom」「何を What」「どのように How」の視点から捉えるもので、既存事業に囚われることなく企業の発展について思考することを可能にするものである。

本稿の構成は、1. 戦略分析の主要な手法の考察、2. 分析手法の問題点の指摘、3. ビジネスライアドによる補完からなる。

## 1. 戦略の分析手法について

戦略分析のアプローチの一つとして産業組織論に依拠したSCPモデルがある。SCPモデルのSはstructure(構造)、Cはconduct(行動)、そしてPはperformance(成果)を指している。構造はその業界に存在する競合企業の数、製品の差異化の可能性、参入と退出のコストなどによって測定される業界内の競争の程度をみている。競争の程度を所与とした構造のもとで企業のとる行動が決まり、その結果としての企業業績も決定されてくるというものである。競争の程度が業績を決定する考え方は、完全競争という経済学の基本理論から得られた概念である。多くの企業が差異化できずに類似の製品サービスを販売しようとすれば、値下げ競争が始まり、やがては事業継続に必要な最低限

\* 文教大学経営学部

✉ ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp

\*\* 文教大学経営学部

✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

の利益だけを残して利益はゼロに向かっていく。

差異化の可能性の高い業界では、企業は差異化戦略を採用することができるし、その差異化戦略が奏功すれば業績を良くすることができる。業界の構造を分析すれば、所属している、あるいは新たな参入を図る企業の業績は予想できる。Porter (1980) は競合企業との競争関係をみることから、競争優位を説明した。競争の程度が低いほど、つまり独占に近い状態になるほど、企業の利益は増える。

一方、Barney (2002) は企業業績について、保有する資源から説明する VRIO 分析を提唱する。この VRIO 分析は、経営資源の面から企業の活動と成長をとらえた Penrose (1980) の考察を基本においている。企業活動には多くの設備や労働力が必要である。ただこれだけで企業を経営することはできない。とくに企業が成長し拡大するためには、技術力、ブランド力、製品開発力、そして経営管理能力といった情動的経営資源が必要となる。つまり経営資源は「ヒト」「モノ」「カネ」といった有形財産と「情報」といった無形財産からなる。事業活動に必要な経営資源を質と量において他社よりも保有していれば、企業は競争上の優位にたてる。とくに成長という視点からすれば、資源そのものよりも必要な資源を生み出し蓄積するメタ的な能力が大切になる。

経営戦略の分析として評価の高い主な分析手法について、ここで取り上げ考察してみよう。

#### (1) ファイブフォース分析

Porter (1980) が考案したファイブフォース (Five Forces, 5つの力) 分析は、顧客や取引相手との関係から業界構造をとらえていく手法

である。Porter は競争優位にあり収益の高い企業について、競争相手の数や取引相手との交渉力をもとに説明した。市場の競争の程度、新規参入の可能性、自社商品の購買者の交渉力、原料や部品の供給業者の交渉力、そして代替品の脅威が5つの力である。Porter (1980) は、競争が緩やかになることが企業の収益向上の条件としているので、企業が属する業界の競争相手が多ければ、値引き競争を招きやすく収益低下の要因となる。新規参入者があると競争相手の数は増えて競争はますます激化する。よって新規参入が容易な業界は収益が低下する。

顧客である購入者の交渉力が高い場合は、収益性は下がり、低い場合は上がる。また、供給業者の交渉力が強いと収益力は下がる。交渉力の強弱は、取引相手への依存度によって決まり、顧客が他の企業からも同様の製品やサービスが得られる場合には、値引きを回避できなくなる。反対に顧客にとって唯一の売り手に自社がなれば、値上げしていくことも可能になる。一方、複数の供給業者が同一の部品や原材料を提供している場合には、こうした業者への依存は小さくなり、有利な取引が出来るようになる。

代替品の脅威とは、自社商品に取って代わる商品であり、当該商品の収益を圧迫する。パソコンであれば、タブレットやスマートフォンは代替品に該当する。タブレットやスマートフォンの売上げ増大は、パソコンの売上げを減少させる。

ファイブフォース分析は、自社の収益構造を説明するのに有益なものである。現在のパソコン業界について分析すれば、利益が少ない理由が明らかになる。上記でみたように5つの力すべてにおいて PC メーカーの多くは劣勢に立た

されている。

しかしながら、この分析は現状の分析にとどまり、優勢・劣勢の理由について深く分析するものではない。よって、あくまでも現状の理解にのみ有効な方法といえるだろう。

## (2)バリューチェーン分析

ファイブフォース分析は、業界の構造分析を行い、収益性についての必然的な高低を考えるものだが、Porterは現状分析にとどまる傾向の強いファイブフォース分析を補う手法としてバリューチェーン分析を提示している(Porter, 1985)。バリューチェーン分析は、企業の活動をいくつかに分けて、活動のどこに競争優位や劣位の源泉があるのかを発見できるようにするものである。差異化の要素を見いだす策とみることもできる。

日本のソフトドリンク市場は現在、コカ・コーラがシェアトップであるが、その理由は、自販機の数が多いことだとされている。ソフトドリンクの販売では入手容易性が決め手であり続けてきたので、自販機数の多さは、同社の優位を支える原因であった。自販機を核とするルートセールスと呼ばれる、コカ・コーラの物流および流通における活動が大きな価値を生み出してきた。

活動ごとにライバル企業と比較すれば、何が優れていて、何が劣っているかが明瞭に理解できる。ソフトドリンク市場で第2位のシェアであるサントリーは、日本たばこからソフトドリンク事業を買収するなどして、自販機数を増やすことに力を入れている。ただし、コンビニやディスカウントショップでの飲料販売が増えているので、今後は自販機を中心とした流通や販売に限界が生じるかもしれない。そうなればコ

カ・コーラの流通活動における優位は揺らぐ可能性もあるといえるだろう。

どのように企業の活動を分けるかについて、Porterは5つの主活動と3つの支援活動に分けたものを提示している。Porterの分け方は基本的な分け方であるので、業界の特性に応じて、分け方は適切に考えていくべきである。主活動と支援活動の区分けも適宜考えていけばよいだろう。たとえば小売業であれば「仕入れ」「物流」「商品企画」「販売・マーケティング」「店舗運営」といった分け方が考えられる。OEMを利用するファブレスの会社であれば、「研究開発」「営業・マーケティング」「アフターサービス」となる。競争相手と比較し活動の優劣が明確になるような分け方が望ましい。

SCPモデルによれば、業界の構造が決定論的に個々の所属企業の業績を一律に決めてしまうはずである。しかし、現実には同じ業界において、企業の業績は多様である。ここにSCPモデルの限界が指摘され、企業の特異性を説明するためのバリューチェーン分析が必要となった。ただし外部環境の変化は考慮されていない。

## (3)VRIO分析

VRIO分析は、企業が保有する経営資源から競争優位を説明するものである。

Vは、ValueのVを指していて、その資源に価値があるかどうかを問う。RはRarityのRで稀少性を指す。IはInimitabilityのIであり、非模倣性を指す。OはOrganizationのOであり、当該資源を効果的に利用できる組織であるかどうかを考えるものである。

価値を生み出せる資源かどうかは、当該企業がどの市場において活動するかに依存してい

る。現在の市場で価値を有するとしても、他の市場でも価値があるかどうかは分からない。今後において主となる市場で価値があるかを見極める必要がある。

資源に価値があるとしても、他社が容易に入手可能なものであれば、競争優位の源泉にはならないので、資源の稀少性や非模倣性が求められる。JR系百貨店のルミネは、ターミナル駅に店舗を有しているが、小売業にとって大きな駅にある店舗の存在は価値ある資源といえる。ターミナル駅の数に限られていて、そこへの新たな出店は競合する小売り各会社には難しい。ルミネは競争優位につながるV、R、Iを満たす経営資源を持っているといえる。こうした駅店舗をどう活用できるかは同社の組織力(O)にかかっている。

シャープは液晶技術の商業化に成功しテレビをはじめ、さまざまな分野に応用し発展していった。同社の液晶技術は価値ある資源であった。ところが韓国、台湾、そして中国の企業のキャッチアップを受けて、稀少性や非模倣性を失っていった。日本国内に建設した液晶パネル工場は国際的競争力を失い、シャープは経営危機を迎え鴻海精密工業の傘下に入った。VRIO分析では、どうしても現在の市場での価値、稀少性、そして非模倣性を判断しがちである。シャープは液晶事業について先駆者としての自信を持っていて機能やコストの面での優位を取り戻そうとしたが、叶わなかった。既存事業に多額の投資をした企業が、そこから撤退することは、そもそも難しい。その事業に執着し、組織(Organization)を変えれば回復できるという期待に執着し消耗していった。VRIO分析では、現在すでに存在している事業について優劣の判断は容易なはずであるが、その判断を将来

の経営に反映させることには難しい面がある。経営資源の獲得や累積は簡単にはいかないからである。

#### (4)SWOT分析

この分析手法は、競争相手や法律あるいは技術の変化など、自社を取り巻く外部環境と、自社の経営資源や能力などの内部環境を分析することで、戦略決定、経営資源の最適な活用を考えるものである。

①企業の内部環境としての強み(strengths) ②企業の内部環境としての弱み(weaknesses) ③企業の外部環境としての競争市場における機会(opportunities) ④企業の外部環境としての市場における脅威(threats)である。それらの頭文字S(強み)、W(弱み)、O(機会)、T(脅威)を結んでSWOTと呼ばれている。つまりは企業がその強み、弱み、機会、脅威という視点から、競争優位を得るための戦略を考えていくツールである。

分析の枠組みとして、これらの4つカテゴリーに当てはまる要因を挙げる。その上で、自社の強みで機会を活かすためにどうするか、自社の強みを活かして脅威のもたらし悪影響を避けるにはどうするか、機会を活かすために自社の弱みを補強・改変できないか、自社の弱みを理解し、脅威による影響を避ける、もしくは最小限にするにはどうするか、を検討していく。

SWOT分析の問題点としては、次のことが指摘できる。Hill and Westbrook(1997)によると、経営戦略の分析手法として支持されてきたSWOT分析であるが、実際には効果的ではないという。その理由としてSWOT分析はビジネスの現状について大まかな説明のみを行っ



ているにすぎないので、新しい戦略を策定することが困難であるとする。

そもそも内部環境（強みと弱み）と外部環境（機会と脅威）は互いに独立したものとはいえない。強みか弱みかの判断も簡単ではない。強みといっても環境の変化によって一転して弱みに変わることがある。強み・弱みが必ずしも外部環境から独立していないからである。問屋そして小売店への強固な販売経路を有するメーカーは、従来型のビジネスでは大きな強みを持っているといえるが、インターネット販売を強化する上で、これまでの販売経路からの抵抗が障害（弱み）となることも多い。

機会と脅威については、外部環境の変化が果たして機会なのか脅威になるのか判断が難しい。たとえば老人ホームにとって高齢化社会の到来は顧客増を意味し機会に該当するが、働く世代の減少を伴うので、介護職の人材の確保が困難になるとみれば、それは脅威となる。強み・弱みは他社との違いであり、機会・脅威は外部環境の変化と、もっと単純にとらえるべきかもしれない。

## 2. 戦略分析手法における問題点

経営戦略を分析する主な手法として4つを挙げた。いずれも課題はあるものの、論理的に整合性をもった優れた手法だと思われる。しかし、筆者らは、こうした手法を活用しても、有効な戦略を策定できない面があると疑念を抱いている。一例はソニーが売却したパソコン事業（VAIO）についてである<sup>(1)</sup>。

VAIO というブランドでパソコンを製造するVAIO 株式会社は、もともとはソニーの1事業部であり、2014年に独立した。経営再建を進

めるソニーが業績不振の事業を整理するなかで、独立を余儀なくされたといつてよい。外部から社長を招き、投資ファンドの出資を得て再起を図った。ソニー時代のVAIO事業は、グローバル展開をしていて、2010年度には世界で870万台を販売していた。その後は新興国での拡販を目指したが価格競争に巻き込まれ赤字に陥っていた。

独立後に実際とられた戦略は、ソニー時代と異なるものだった。存亡の危機に立たされた同社はグローバル展開をやめ、国内に特化し顧客を個人ではなく法人に変えた。つまりは法人向けにビジネス仕様のパソコンを販売したのである。顧客が法人だと一般に、個人よりも製品の性能、機能、価格、そして納期が重視される。ソニー・ブランドを失ったVAIOとしては法人のほうが売り込みやすい。法人向けのパソコン販売ではカスタマイズが鍵を握る。企業の業種によって必要なソフトや機能が異なるためである。優秀なエンジニアたちを法人向け営業部隊に送り込み、法人客の多様な要望に応えさせた。こうした独立後の戦略は、概ね成功している。

ここで一つ疑問に残るのはソニー時代に、法人向けのビジネスを目指さなかったのはなぜかという点である。筆者らは、経営戦略の分析手法それ自体、あるいは、それらの使われ方にその一端があるのではないかと考えている。実行レベル以前に、戦略分析のレベルでも戦略の変更を打ち出せなかったのではないだろうか。

世界のパソコン事業は、コモディティ化が進み製造プロセスでも標準化が進んでいる。よって、社外の人間にとっても事業戦略の分析は困難なものではなくなっている。そこで代表的な手法としてファイブフォース分析とSWOT分

析を取り上げ、ソニー時代の VAIO 事業に適用してみる。

図表1 ソニー時代の VAIO 事業のファイブフォース分析（筆者想定）

「業界内の競争の程度」 世界中に Windows パソコンメーカーは多数存在し、同質的な製品を製造・販売している。
「新規参入の可能性」 先進国メーカーによる参入は少ないが、低価格パソコンに傾注する新興国メーカーが参入してくる。
「自社商品の購買者の交渉力」 パソコンはコモディティ化し、購買者（顧客）は価格の引き下げを求める立場にある。
「原料や部品の供給業者の交渉力」 OS（オペレーティング・システム）をマイクロソフト社、心臓部品の CPU をインテル社に大きく依存している。他のパソコン部品についても大量購入できないので VAIO 側の交渉力は高くない。
「代替品の脅威」 パソコンの代替品として、タブレットやスマートフォンが登場し売上げを伸ばしている。

図表2 ソニー時代の VAIO 事業の SWOT 分析（筆者想定）

「S: 強み」 AIBO など高付加価値製品を開発できるだけの製品開発力や技術力がある。安曇野工場の製造設備のレベルは高く、高品質の製品を実現できる。ソニー・ブランドが利用できる。設計から組立や物流、修理まで対応できる人材がいる。
「W: 弱み」 顧客ニーズを汲み取るための営業力が弱い。市場シェアが小さく規模の経済が追求できずコスト削減の余地が少なく、価格競争に弱い。
「O: 機会」 IoT 向け事業の将来性が高まっている。インターネットや IT 機器全体に対する消費者需要が高まっている。
「T: 脅威」 パソコン市場は総じてコモディティ化が進み単価が下がっている。パソコンに代わるタブレットやスマートフォンへの需要が大きくなっている。

ファイブフォース分析と SWOT 分析を実施した結果、そこから得られる戦略は次のようなものになるだろう。

「低価格化が進む市場で売上げ拡大の見込みはなく、パソコン事業は撤退または売却が望ましい」

「技術力で差別化の進んだ高付加価値商品を提供する。技術力やブランド力を用いてパソコン以外の電子機器類（タブレット、スマートフォン）あるいは IoT 分野に注力する」

いずれもパソコン事業の継続は断念するという結論である。大きなリスクはとらないという前提で、経営戦略に関わる2つの分析手法を適用するとすれば、ソニーによるパソコン事業の売却は首肯できるものである。この結論は、ここでは適用しなかった、バリューチェーン分析や VRIO 分析であっても変わることはないと思われる。顧客を法人に変更してパソコン事業を継続するというアイデアは、なかなか出てこないのではなかろうか。

戦略分析手法が有効に働かない原因として、どの分析も業界単位での考察をしていること、そして、分析を実施し活用する人々が、意思決定をする際にバイアスを有していること、の2点が考えられる。

#### (1) 戦略分析の対象としての業界

戦略分析の手法そのものにおける課題は、業界単位で思考する点である。ファイブフォース分析は、業界内の競争レベルを重視する SCP モデルに依拠するので、まさに業界単位で思考している。競争相手や顧客や他の取引相手はすべて業界内に存在している。また新規参入者や代替品も自社の所属する業界を前提にしている。バリューチェーン分析は、内部の諸活動に

ついて競争相手と比較することが行われるが、この場合の競争相手は業界内の企業である。

経営資源アプローチのVRIO分析でも、価値(V)のある資源かどうかの判断は、特定の業界において価値があるか否かで決まる。稀少性(R)や非模倣性(I)についても、業界の競争相手が念頭に置かれている。またSWOT分析についても同様のことがいえる。強み(S)や弱み(W)は業界内の競争相手を比較対象としているし、機会(O)や脅威(T)も業界の環境変化要因として考察される。

教科書レベルで考えるなら、分析対象が業界内に限られるとしても、差別化や市場細分化、新しい資源の開発が競争上で効果を生む可能性があることは理解できる。しかし、同じ顧客について競合する企業が差異化するといっても、それは直ちに模倣の対象になる。資源の開発についても、同じ業界で競争しあう企業は、互いの手の内を知っている。早晚キャッチアップが行われてしまうだろう。

業界の外に踏み出して考察をするには、既存の業界ではない別の業界を想定する必要がある。そうなる今回は、想定すべき新しい業界をどのように発見し特定していくかが課題となる。

## (2) 戦略分析者の意思決定バイアス

人間は意思決定する際に、焦点をせばめてしまう傾向がある。プロスペクト理論は、意思決定における選好逆転について説明する。この理論が示していることの一つに、意思決定課題に対し、利得を強調された課題において被験者はよりリスク回避的な意思決定を行い、損失を強調された課題において被験者はよりリスク志向的な意思決定を行うということがある(松井・

都築, 2006; Kahneman and Tversky, 1979)。

一定の収入を確保できている個人や集団は、それを失いかねないリスクをもたらす意思決定は回避する。まさに大企業病という言葉で括られる現象の一つである。高いリスクをもたらすような戦略案は考慮されなくなる。

売上げと利益を確保したい企業は、現在の顧客の満足を極めて重要だと考え、現在の競争相手に対してどう優位に立つかに目が奪われてしまう。自社の存続と成長を、現時点で直接に関わる存在である顧客、競争相手、そして取引相手の動向に集中していく。競争の過程では、一人負けを恐れるあまり競争しあう企業の間で模倣が行われる。その結果、競合企業が似たり寄つたりの戦略を選びやすい。競争の程度を減じることが望ましいことはポジショニング理論の教えのとおりである。しかし、独自性ある戦略の選択が、競争回避につながることは分かっているにもかかわらず、なかなか採用することはできない。

意思決定には、さまざまなバイアスが生じやすい。そのなかでも意思決定における入手容易性バイアスは、人間は身近にある情報で判断しがちなことを示している。人間は不確実性の高い状況での判断を嫌う。情報やデータが十分にあるところで意思決定をしたいと願う。ある出来事の生起頻度や確率を判断する際、しばしば、具体的な事例をいくつか思い浮かべ、それにもとづいて判断する。そのとき事例が思い浮かべやすいほど頻度や確率について高く判断される傾向がある(山田, 2001)。現在の顧客のニーズを満たし満足させることに全力を注いでいるので、入手される情報やデータも、思い浮かびやすい現在の顧客や事業に偏ることになる。

現場で得られる情報やデータは充実してい



る。だが、それらは現在の事業活動から得られるものである。顧客のニーズは何か、あるいは競争相手は何を仕掛けてくるか、などの詳細な情報が得られる。しかしながら、現場の人々は現在の事業活動にどっぷりと浸かっている企業全体の視点で考える機会は限られており、どうしても現在の事業活動に関わる情報に限定される。ボトムアップ型の意思決定が有力な日本企業では、管理層でも全社的な視点よりも現場情報が重視されてしまう。充実した誤りのない経営戦略分析のために、豊富な情報やデータを使おうとしても、いきおい現在の事業や市場に基づくものが増えていく。

### 3. ビジネスライアドによる補完

戦略分析が現在の事業について詳述したとしても、将来の戦略について語ってくれることは少ない。そうであれば、従来の戦略分析を補うことが求められる。現在の事業にとどまらず、全体を俯瞰する工夫が必要になる。ここで提案されるのが、ビジネスライアドである。ビジネスライアドは筆者らが名づけたものだが、事業について「誰に (Whom)」、「何を (What)」、「どのように (How)」の効果的連携を確保しようとする概念である。

VAIO パソコンの例でいえば、個人から法人へと顧客を変えた。そうになると、ビジネス目的で必要とされる機能が提供されなくてはならない。Whom を変えれば What を変える必要がある、その実現手段である How も変えねばならない。ビジネスライアドは企業の将来をつくり出すために、常時考えるべきものである。

ビジネスライアドを考える際に、参考にな

るのは企業ドメインの概念である。企業ドメインは、企業が多角化する際のガイドラインとして使われる概念でもある。ドメインとは活動領域を意味する言葉であり、企業の活動範囲を定めようとするものだ(榊原, 1992)。多角化になぜガイドラインが必要なのかといえば、ゆきすぎた非関連多角化についての反省がある。非関連多角化では、経営資源の共通性が小さいために、事業間のシナジーが働かず事業運営が難しく収益性を高めにくいという問題が発生しやすい。

企業ドメインの決定は、ビジネスライアドを決めることにつながる。ただし、ビジネスライアドの変更に結びつくとは限らない。企業ドメインの分析では、当該企業の歴史を振り返るなどして、その特徴を捉えることが行われる。企業発展の原動力は何であったか。主要顧客は誰であるか、事業は何で得意分野は何かが問われる。まさに「餅は餅屋」という言葉が当てはまり、企業の専門性を見極め、そこを軸に成長していくことが奨励される。たとえば、カゴメは自社について、「トマトと野菜のカンパニー」であると定義したことがある<sup>(2)</sup>。トマトは野菜に含まれるのに、なぜトマトをわざわざ示しているのだろうか。その訳はトマトケチャップやトマトジュースなどのトマト関連商品によって同社が成長・発展してきたからである。トマトに関わる技術力や商品開発力は秀でているという実績や自負があるからこそ、トマトにこだわりを示したのだろう。

企業ドメインを定義することは、上記のように企業の長期的な特徴の把握ができる点で、有益である。ただし、過去の企業活動つまりは歴史を重視する面が強く、それが将来の企業展開の呪縛となる問題も生じうる。企業発展の経緯

のなかで、競争優位のもたらす経営資源が蓄積される。カゴメの場合はまさにそれである。ただし、過去の成功をもたらしした要因が、将来の成功を保証するとはいえない。

過去にこだわりすぎることは、ビジネストライアドの最適な変更を妨げてしまうかもしれない。たとえば、ソニーがゲーム事業のプレイステーションをはじめるときは、同社がテレビなどのAV家電で成長してきたことが妨げとなった<sup>(3)</sup>。ゲームのような玩具は、同社の事業としてふさわしくないと社内で反対が起きた。当時のソニーの企業ドメインからは外れていると判断されたのだろう。ビジネストライアドは、企業の歴史に左右されるべきではなく、新たな歴史を作っていくためのものである。

ビジネストライアドの概念は、イノベーションのジレンマ現象についても説明することができる。イノベーションのジレンマとは、現在の顧客にフォーカスしすぎて、その満足度を高める方向でイノベーションを進めていくと、まったく異なるアプローチで他の顧客層に訴求する企業に、売上や利益の面で次第に劣位に立たされていくことを指している(Christensen, 1997, 2003)。

イノベーションのジレンマは、巨大企業が新興企業に敗れていく理由のひとつを説明している。巨大企業は画期的な新技術の将来性に懐疑的であり、あえてその可能性に賭けることはしない。画期的と思われる新技術であっても、普及するまでにはさまざまな紆余曲折がある。当初から次世代の中核技術であるとはっきりと判明することはあまりない。より確実なものを求めるあまり、既存技術の延長を追求する。新技術の水準は既存の技術に比べて見劣りし自己の現在の顧客たちを満足させることができない。

加えて画期的な技術に注力することは既存技術や製品に向けた投資を無駄にしてしまう可能性がある。

これは必ずしも巨大企業が新興企業に敗れるときのみの話ではない。優位にある企業を劣位にある企業が逆転するときに生じる現象である。イノベーションには持続的なものと破壊的なものがある(Christensen, 2003)。持続的イノベーションとは、既存の顧客を満足させるイノベーションである。顧客の評価は高い。一方、破壊的イノベーションとは、結果からみて従来の競争優位を破壊するイノベーションとなったものであって、当初はどうなるか分からない。少なくとも、それらが出現した時点では既存市場の大半の顧客から低い評価が寄せられる。

しかしながら、イノベーションのジレンマの現象について、イノベーションだけに目を奪われると本質を理解できない。ビジネストライアドの視点から理解することが大切である。本質は誰に(Whom)、何を(What)の視点である。既存市場で優位を得ている企業は、現在の顧客の確保で満足し、現在は顧客ではない潜在顧客のニーズを満たすための努力をしない。つまりは、どのように(How)において破壊的イノベーションを行い、潜在顧客を満足させることはしない。破壊的なイノベーションとは、技術やノウハウだけに限らない。既存の顧客は決して満足しないが、別の新しい潜在顧客たちを満足させるものである。既存事業のWhom、What、Howを再考することで、イノベーションのジレンマを回避することができる。

任天堂とソニーはゲーム機市場において長年にわたってシェア競争を繰り広げてきた。ソ

ニー陣営は2013年、顧客の満足度を高める方向でプレイステーション4を発売した。高度な技術が用いられた高性能のゲーム機であり、プレイステーション3のユーザーたちを満足させるのに十分なものだった。しかし、既存顧客の要望を充足することは、他の潜在顧客たちを無視する結果につながる。任天堂はこれを好機と捉え、ソニーが無視した潜在顧客に焦点をあてた。これまでゲームなどしたことがない中高年から高齢者、そして何よりもゲームの最大の批判者であった母親たちをもユーザーに変えた。バーチャル・リアリティ（VR）の高度な技術よりも、高齢者でも扱えるゲーム機やソフトの提供、家族で楽しめるものを提供した<sup>(4)</sup>。

任天堂の新しい顧客ターゲットは子供から大人、さらには高齢者までに拡大した。こうした顧客層の多くは、プレイステーション4の顧客層ではなかった。しかも、この新しい顧客層人口は格段に大きい。加えて提供するゲーム機やゲームソフトに高度なVR技術を駆使する必要はなく、むしろユーザーフレンドリーさが求められた。大きなゲーム需要を創造した任天堂は、イノベーションのジレンマの論理によって優位に立ったといえるだろう。

大企業では集団による意思決定が行われ、バイアスが是正される場合もあるが、反対にますます強まってしまう場合もある。それに対して規模の小さな企業では、あくまでも開明的な創業者や経営者がいる場合に限られるがビジネストライアドの変更がなされ、成功している例がある。

広島市の酒商山田はビジネストライアドを変更して成功した例である<sup>(5)</sup>。同社は過去30年間で売上げを2億円から10億円へと増やしてきた。他店の顧客を奪うことはしないを方針と

して、新しい顧客層を開拓した。売上げの76%を占めていたビールの販売をやめ、日本の酒に特化する。日本の酒の素晴らしさを世の中に広める。商品の種類を絞り、知られていない酒を安売りせず定価で販売する。顧客に日本酒について説明しアドバイスをする。他社との競争を避けることは、PorterらSCPモデルの論者の基本戦略である。ただしWhomを変えて競争を回避すれば、WhatやHowも変えねばならなくなる。つまりはビジネストライアドの変更が必要となる。

同社は戦わない経営を実現するために、コンビニ、スーパー、ディスカウントストアとは異なる商売を追求する。小さな蔵元に電話をかけ続け酒造りの夢を共有できるところを見つけ取引する。年月をかけて酒造りを支援し、一緒に銘柄を育てる。客、取引先、そして蔵元がともに発展するwin-winの関係になることを重視する。広告宣伝、飛び込み営業をしない。一方で、顧客ニーズをデータ化し分析する科学的的手法をとる。

酒商山田にとって目先の利益を追わない経営を続けることができるかが課題である。広島の市場は小さいので、大手の企業は広島進出を躊躇すると考えられ競争の激化は避けられるだろう。しかし一方で、自社の成長にも限界がある。広島以外の地域での展開ができるかどうかも課題となっている。

豆腐の製造・販売の相模屋食料は、食品ヒット大賞や日本ものづくり大賞など数々の賞を得ている先進的経営の企業である<sup>(6)</sup>。同社もビジネストライアドの変更挑戦してきた。まず顧客の地域的な拡大を行った。豆腐というと消費期限が短いために、販売可能な地域が限定されていた。相模屋食料は、群馬県前橋市に最新鋭

工場を建設し、ロボットによる生産を取り入れるなどして消費期限を長くし、販売可能な地域を拡大した。

さらにユニークなのは、販売地域を拡大する一方で、年代別の顧客ターゲットを設定した点である。「ザクとうふ」という商品はそれで、アニメの「機動戦士ガンダム」を好んでみた世代をターゲットとしている。ザクとは、このアニメ作品の主役であるガンダムと知名度を二分する人気ロボットのことで、ザクとうふで使用されたザクの型は、店頭によく並べられても違和感のない量産型だという。

大企業でも上手にビジネスライアドを変更して、競争優位を獲得し維持している企業は存在する。

小売業のドンキホーテは、多様でユニークな品揃えを実現し、それらをディスカウント販売することに特徴があり、若者を中心とした深夜族をターゲットにしていた。同社の発展は、長崎屋の買収と再建を通じて、MEGA ドンキなどの大規模店舗を増やし、主婦や家族連れへと顧客層を広げた点にある。顧客層が変わっても徹底した個店主義と現場主義を通じて、品揃えの充実と買うことの楽しさを与え続けている<sup>(7)</sup>。

自動車製造のマツダは以前、なるべく多くの顧客を獲得しようとしてきたが、それを変えて成功した。マツダの世界シェアは現在2%程度であるが、顧客を拡大しようとするのはやめた。顧客の最大公約数を狙うのではなく、2%のファンだけに強く共感してもらえることを求める。万人向けの車は作らないし売らない。高性能エンジン搭載の個性的デザインの車で「走る喜び」を提供する<sup>(8)</sup>。

アミューズメント・レジャー業のよみうりラ

ンドは、来場者数の減少のなかで余暇を楽しみたい人向けから、子どもから大人までの生活する一般人向けに変え、不動産やショッピングなど生活関連サービスの提供に移行している。同社の遊園地も「遊ぶ遊園地」から「使う遊園地」へと転換し、イベント開催を重視し、所有する「敷地」をコンサート会場や運動会として貸し出している<sup>(9)</sup>。

上記の事例は、誰に(Whom)、何を(What)、どのように(How)のビジネスライアドを適切に変更したものである。一見単純な話のように見えるが、ビジネスライアドを常に見直していく、変更していくことが必要であり、このことを執拗に愚直にまで行う心構えが大切である。

## 結語にかえて

ビジネスライアドを変更しさえすれば、ただちに業績の向上が生じるわけではない。変更した新しいビジネスライアドにおいて収益性の低い状態が続くこともある。高い収益を生み出すビジネスライアドを継続して見つけていくことが求められる。そのためには、想定される新しいビジネスライアドに対して、各種の経営戦略分析を実行していくことが大切であり、分析の結果が良好でなければ、ビジネスライアドを再考することが必要だろう。

IDOM は、旧社名をガリバー・インターナショナルといい、車買取の最大手である<sup>(10)</sup>。車の所有者から車を買取り、カー・オークションで中古車販売業者に販売するという方法で成長してきた。車の査定者の育成や査定マニュアルの整備など自動車買取査定のパフォーマンスが同社の成長を支えた。Whom は車を売りたい



所有者、そしてオークションでそれらを購入する中古車販売業者であった。What は中古車そのものに加えて取引上の安心感や信頼が挙げられる。How では買取査定 の 能率化や平準化が大きいだろう。

中古車市場の縮小のなか、IDOM は中古車の小売り販売に進出する。買い取りから小売りまでを手がけたほうが、利幅が大きくなるからである。Whom にユーザーを加えたことで、How は大きく変わった。小売り販売の拠点整備が必要になりコストは拡大した。実際に同社のフリーキャッシュフローは、数年にわたってマイナスになっている。

徐々に車を所有する時代ではなくなっている。車の所有を前提にする同社のビジネスモデルは変更が必要だろう。同社の執行役員の一は「クルマそのものだけを取り扱う会社から『移動需要』全体を商売の糧とする会社になりたい」と話し、What の変更の必要性を示している。

言うは易し行うは難しという格言があるように、戦略や事業計画の立案よりも実行のほうがはるかに難しいとされる。まさにそのとおりであるが、戦略や計画そのもの自体が矮小化し、身動きのとれないものになっていないか確認が必要である。計画立案の際に各種の戦略分析を使うことは必須であるが、同時に、常日頃からビジネスモデルについて考え続けることは、効果的な確認作業になると思われる。

#### 参考文献

Barney, J. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2 ed., Upper Side River, NJ, Pearson Education. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上中下』ダイヤモンド社、

2003 年)

Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, MA., Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき、増補改訂版』翔泳社、2000 年)

Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003), *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*, Boston, MA, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修『イノベーションへの解:利益ある成長に向けて』翔泳社、2003 年)

Hill, T. and Westbrook, R. (1997), SWOT Analysis: It's time for a product recall, *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979), Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47(2), 263-291.

松井博史・都築誉史(2006), 「フレーミングによる漸進的／急進的な意思決定に関する実験的検討」『応用社会学研究』(立教大学社会学部紀要), 48, 205-211.

Penrose, E. (1980), *The theory of the growth of the firm*, 3rd ed, Oxford, UK, Oxford University Press. (日高千景訳『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社、2010 年)

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, NY, Free Press. (土岐坤, 服部照夫, 中辻萬治訳『新訂競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995 年)

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, NY, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持續させるか』ダイヤモンド社, 1985 年)

榎原清則(1992)『企業ドメインの戦略論：構想の大きな会社とは』中公新書。

山田歩(2001), 「情動・認知の誤帰属と処理の順序



- 性」『対人社会心理学研究』, 1, 171-184.
- (1)VAIO 株式会社 参考資料  
YOMIURI ONLINE ソニーが売却したVAIO「V字回復」  
<http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20170420-OYT8T50040.html> 2017.10.28 閲覧  
VAIO 株式会社 [https://vaio.com/corporate/pdf/vaio\\_corporate.pdf](https://vaio.com/corporate/pdf/vaio_corporate.pdf) 2017.10.28 閲覧  
日経朝刊 2017.8.25  
日経ビジネス 2017.8.7, 14号「特集 挫折力 実録 8 社の復活劇 VAIO ソニーに捨てられた結末は」
- (2)カゴメ株式会社 参考資料  
日経ビジネス 2001.9.24号「伊藤正嗣氏 [カゴメ社長] 100年続いた“ぬるま湯”社風と決別トマトへの愛は変えず組織を変えた」
- (3)ソニー株式会社 参考資料  
麻倉怜士 (1998), 『ソニーの革命児たち—「プレイステーション」世界制覇を仕掛けた男たちの発想と行動』IDG コミュニケーションズ.
- (4)任天堂株式会社 参考資料  
日経ビジネス Digital 2008.9.20号佐久間陽一郎「第11回任天堂を復活させた、ある戦略」  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20080919/171033/> 2017.11.23 閲覧
- (5)株式会社酒商山田 参考資料  
株式会社酒商山田 website <http://sake-japan.jp/top.html> 2017.11.23 閲覧  
ジェイ-ガイド瀬戸内スポットライト酒商山田 代表取締役社長 山田淳仁  
<http://www.j-guide.net/spotlight2016-yamada-new.html> 2017.11.26 閲覧  
日経トップリーダー 2017.11「事業の転換には10年を要するが、人は1日でも変わることが可能」
- (6)相模屋食料株式会社 参考資料  
相模屋食料 website <https://www.sagamiya-kk.co.jp/> 2017.11.26 閲覧  
現代ビジネス 鳥越淳司氏 (相模屋食料社長) <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/34830> 2017.11.26 閲覧
- (7)株式会社ドンキホーテホールディングス 参考資料  
日経朝刊 2017.8.25  
日経ヴェリタス 2017.8.27「ドンキホーテホールディングス—大原孝治社長、再生6店舗、居抜きもテナントも」  
会社四季報 2017年秋号「(株)ドンキホーテホールディングス」
- (8)マツダ株式会社 参考資料  
マツダ website <http://www.mazda.co.jp> 2017.11.04 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「マツダ(株)」  
毎日新聞マツダ絶好調の理由 <https://mainichi.jp/articles/20160520/k00/00m/020/027000c> 2017.11.04 閲覧
- (9)株式会社よみうりランド 参考資料  
よみうりランド株式会社 <http://www.yomiuriland.co.jp/> 2017.11.15 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「(株)よみうりランド」
- (10)株式会社IDOM 参考資料  
IDOM Website <https://221616.com/idom/> 2017.10.7 閲覧  
会社四季報 2017年秋号「(株)IDOM」  
日経ビジネス 2017.7.6号「企業研究 中古車の巨人「IDOM」の産みの苦しみ」
- ※ 本論文は、平成28年度経営学部共同研究費の助成を受けた研究成果の一部である。



## **Analytical method of management strategy and possibility of complementing by business triad**

**Hiroshi Ishizuka**

**Pil Joong Kim**

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ [ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:ishizuka@shonan.bunkyo.ac.jp)

✉ [pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp](mailto:pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp)

Received 3 February 2018

### **Abstract**

Management strategy is formulated to gain competitive advantage from now to the future. Since the environment surrounding enterprises will change, how to respond to it will be questioned. There are many analytical methods for formulating management strategies such as five force analysis, value chain analysis, VRIO analysis, and SWOT analysis. Although they are well-known methods, there are times when it is impossible to forbid the question how much they contribute to the growth of a company. In this paper, we first consider existing analytical methods and point out problems common to them.

Each strategy analysis method seems to provide persuasive conclusion because it is logically structured. However, the effectiveness of each method is weakened by the fact that the analysis target is an industry unit and that bias is seen in the analyst's decision making. Although each method details the current business and market characteristics, the solution to how to do is to stay poor. It can be said that strategy analysis can clearly show the reasons for superior companies and is insufficient to proactively produce excellent companies.

In this paper, we propose that consideration of business triad is necessary to overcome the problem of strategy analysis methods. Business triad is to grasp the strategic behavior of a company from the perspective of "whom", "what", and "how" making it possible to think about the development of a company without being held by existing business.

Keyword : Strategic analysis method, Industry analysis, Decision bias, Business triad

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel + 81-467-53-2111, Fax + 81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.4**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>