



経営戦略

第1回資料

講師：溝口博重
(みぞひろ道場 師範)

もくじ

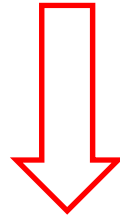
- 1.経営戦略と4大流派
- 2.経営戦略の落とし穴と、自滅企業の6疾患
- 3.経営戦略の描き方（前半）
- 4.経営戦略の描き方（後半）
- 5.経営戦略の実例 病院2つとベンチャー企業1つ
- 6.本日の総括

みぞひろ道場1期 テーマ予告



経営戦略とは何か？

ありたい姿をロジカルに考えて、具現化して、近づくための実行プラン



経営戦略

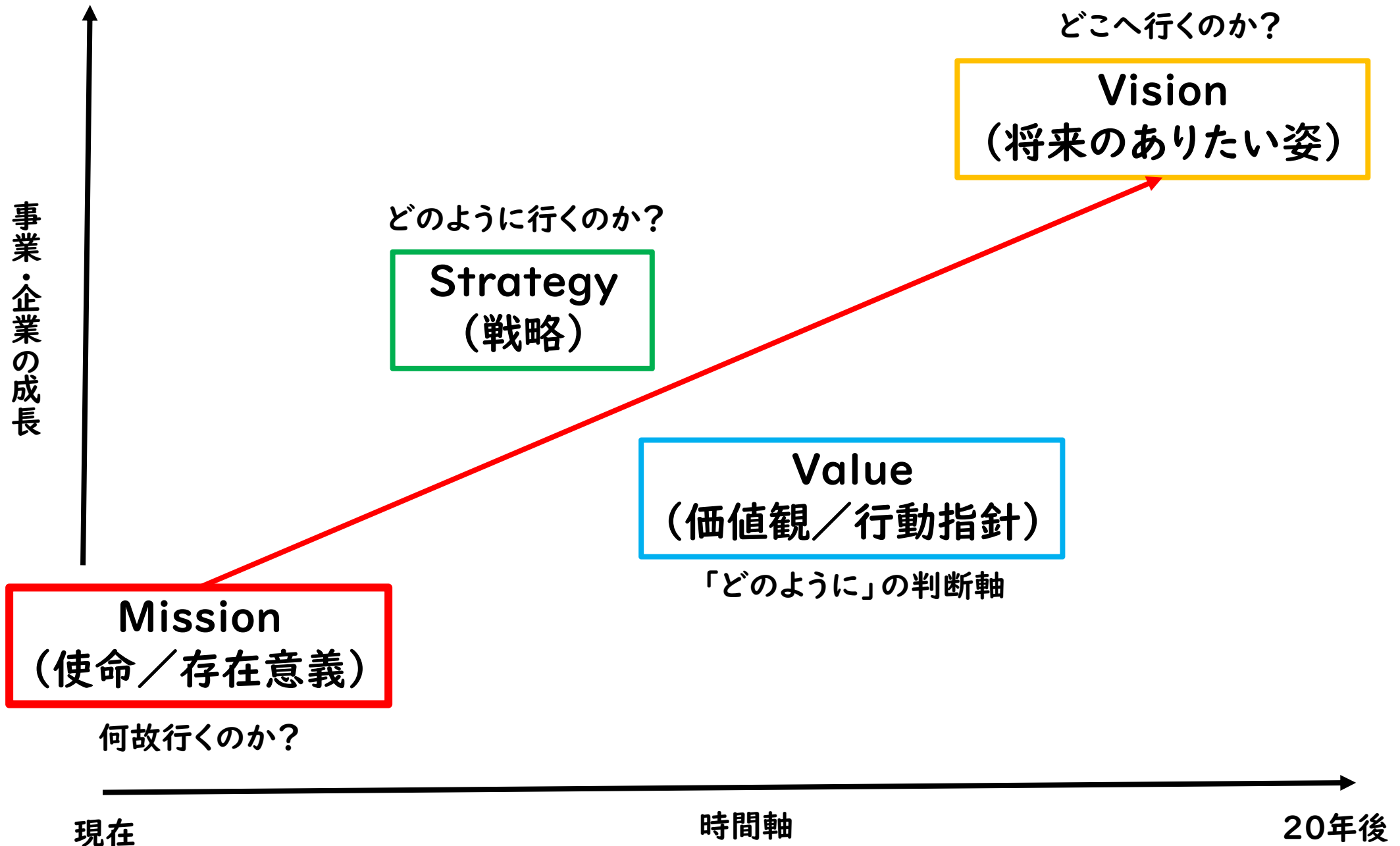
不連続な環境を乗り越えていく力
3つの要素が不可欠

- 1) 将来あるべき姿 (Vision)
- 2) 現状の正しい認識 (Mission)・・・不変
- 3) 戦い方の明確化 (Strategy、Value)・・・可変



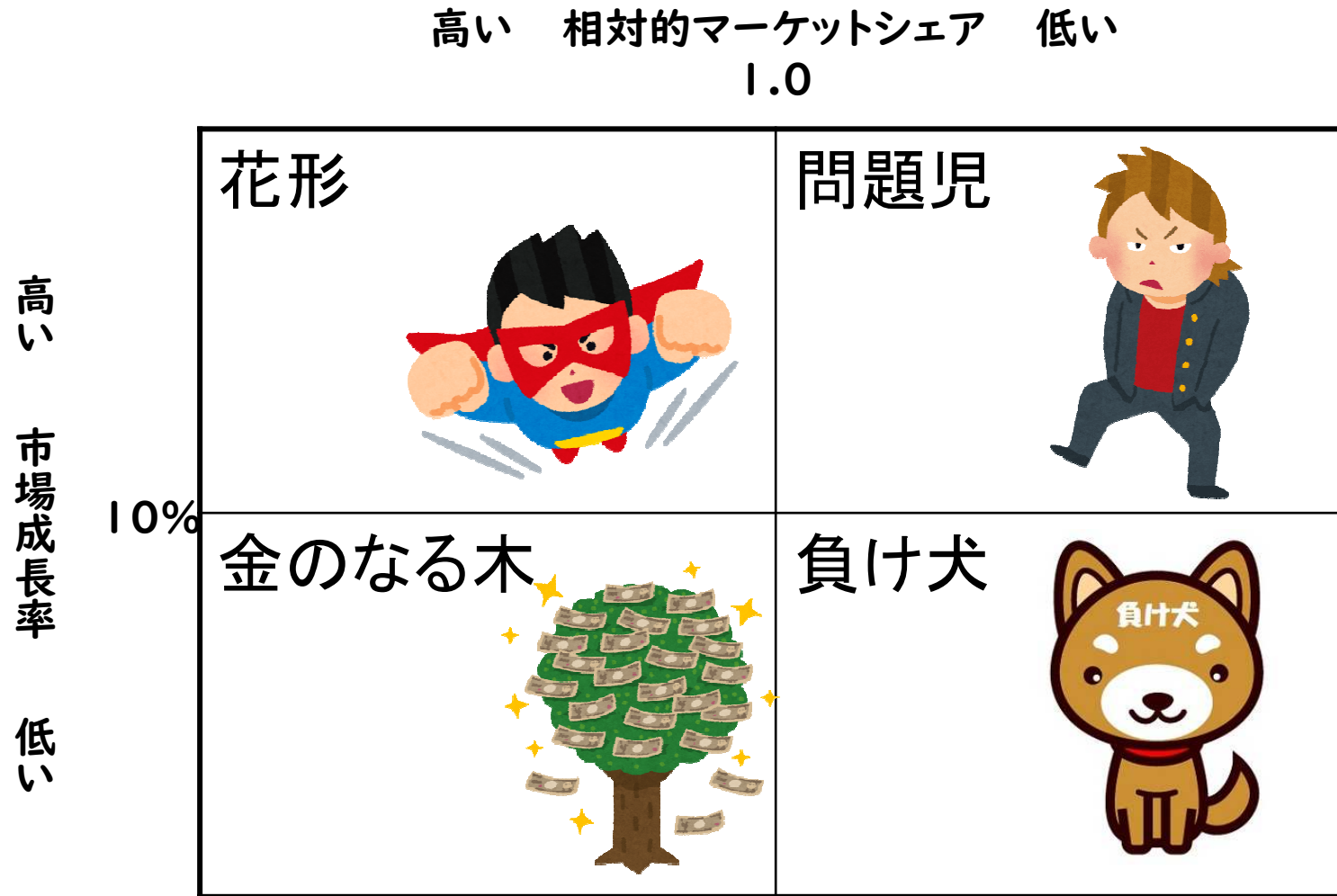
「経営戦略」とは、あるべき姿に至るまで、どう歩くかの方法論である。

経営戦略の基本要素



経営戦略の黎明期

PPM分析 (BCGマトリックス)



市場成長率は市場の魅力度を表す (外部環境と関係)
相対的マーケットシェアは自社の強みを表す (内部環境と関係)

多角経営をする上で、何に投資するか、が経営戦略の根幹にあった

経営学（経営戦略）

経営に唯一絶対の正解はない

経営の「真理」は時間の流れとともに変化し続けている
→ その法則性を体系化したのが「経営学」

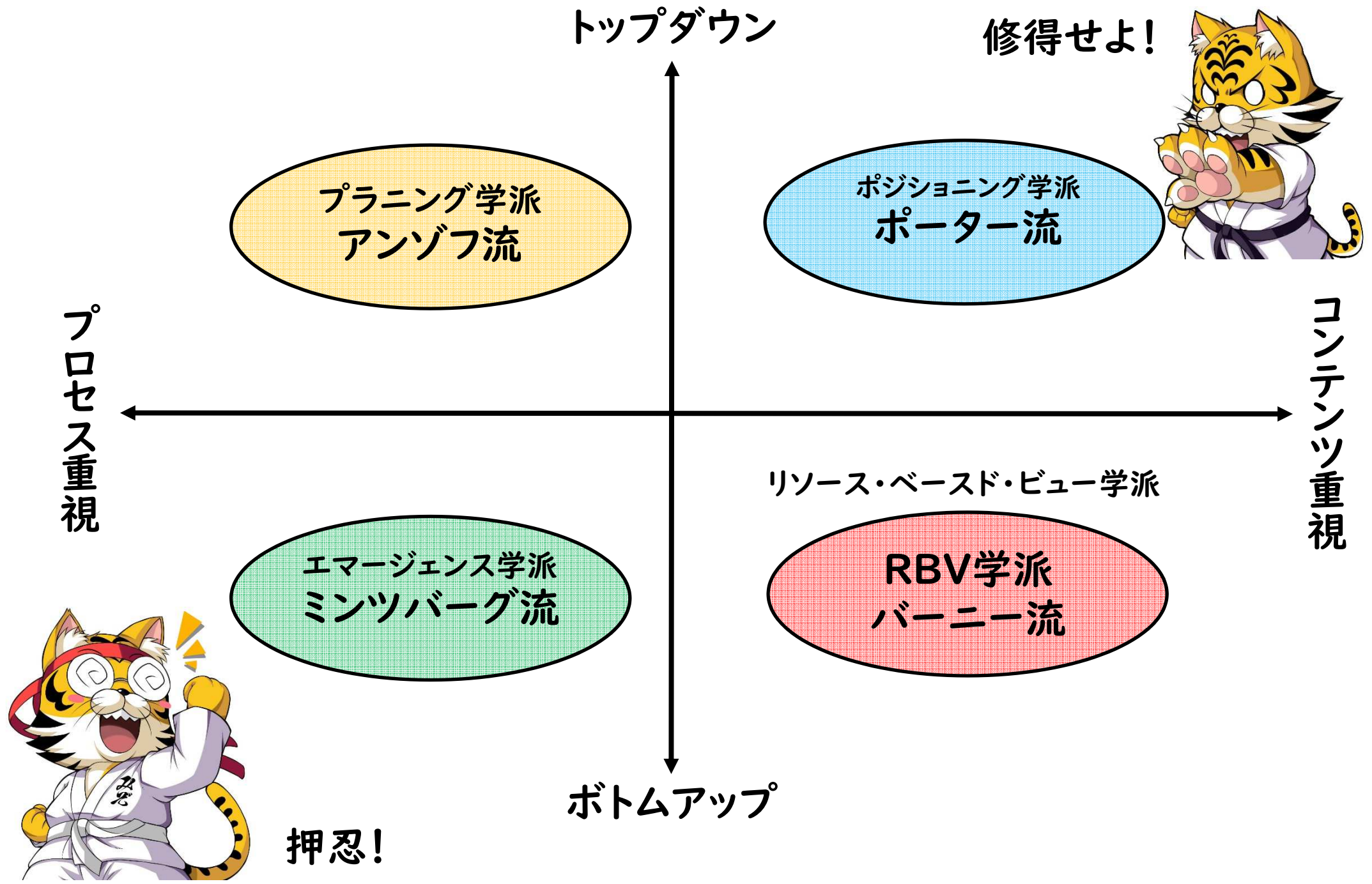
7～8割の状況には適用可能



《4大流派》

- ◇イゴール・アンゾフ 「企業戦略論」
- ◇ヘンリー・ミンツバーグ 「創造的発想戦略」
- ◇マイケル・ポーター 「競争—ポジショニング戦略」
- ◇ジョン・バーニー 「経営資源戦略」

経営戦略の系譜から学ぶ「4大流派」



アンゾフ流の特徴

戦略は合理的に計画できる

《企業戦略の父》
イゴール・アンゾフ

1) シナジー効果

アンゾフの成長マトリックスを使う

- ①製品を活かして、新規顧客を開拓する
- ②顧客を活かして、新規製品を販売する



2) ボトルネック

事業拡大の傾向、自社の強み弱みの整理
「SWOT分析」が好き。

3) 実効性／整合性／実現性を検証する
計画の実効性／整合性／実現性を評価する。



経営戦略を学ぶ上で、イゴール・アンゾフは基本だ！
「企業戦略論」（1965）と半世紀前の理論ではあるが、現代でも十分に通じる内容になっている。
特に『アンゾフ・マトリクス』は、事業戦略を構築する上で有効なので覚えておくように！

アンゾフの成長マトリクス (アンゾフ・マトリクス)

		製 品	
		既 存	新 規
市 場	既 存	市場拡大	新製品の開発
		◇売上の増大 ◇市場シェアの拡大	◇新製品の投入で 売上／シェア拡大
	新 規	新市場の開拓	多角化戦略
		◇別市場への横展開 地理／業界／ドメインなど	◇新規事業の確立



戦略計画学派は「企業全体の目標に向けて、組織スタッフの活動を統合化させるプラン」を経営戦略と呼称します。
 計画を抜け目なく、合理的に作成する考え方で、明確に体系化させることが重要視されています。
 「THE経営戦略」ともいうべき古典であり、基本になります！ 押忍！

SWOT分析

	好影響	悪影響
内部環境	強み STRENGTH	弱み WEAKNESS
外部環境	機会 OPPORTUNITY	脅威 THREAT



SWOT分析も、よく経営戦略を考えるときにつかわれる基本的なフレーム。ボクシングなら、《ジャブ》みたいなもの。

自社の置かれている状況を客観的に分析する為のツールとして使われる。難しくないので使いやすく、SWOT分析だけをテーマにした本なんかもあるので、興味のある人は読んでみてもよい。

アンゾフ流 基本と奥義

1) シナジー効果

アンゾフの成長マトリックスで、基本戦略の策定。
シナジーの有無を重視する。

2) 《ボトルネック》の把握

SWOT分析などで、自社の強み弱み、特に弱点（ボトルネック）を明確にし
対策を考える。

3) 実効性／整合性／実現性を計測する。

少なくとも計画段階で破綻していない事が重要

「打ち手は本当に効果があるのか？」（実効性）

「様々な打ち手が相互矛盾をしていないか？」（整合性）

「本当に実現可能な計画か？」（実現性A）

「実現に向けた体制（組織、資源、スキルなど）は整っているか？」（実現性B）

経営戦略を構築する上でのド本命がアンゾフ流。

ミンツバーク流の特徴

戦略は事前には計画できない

《経営戦略の巨匠》
ヘンリー・ミンツバーク

「《マネジメント》とは教える事ができる科学ではなく、ある種のスキルであり、たゆまぬ学習と評価を必要するものである」byミンツバーク

計画は計画でしかなく、絶対に計画しなかったことが発生する。

意図せざる戦略の実現も重要。

つまり、もっとも重要なのは現場レベルでの創造的発想である。

なので、中間管理職（ミドルクラス）の自由度を与えることで、その都度、適応することで、経営戦略は完成する。

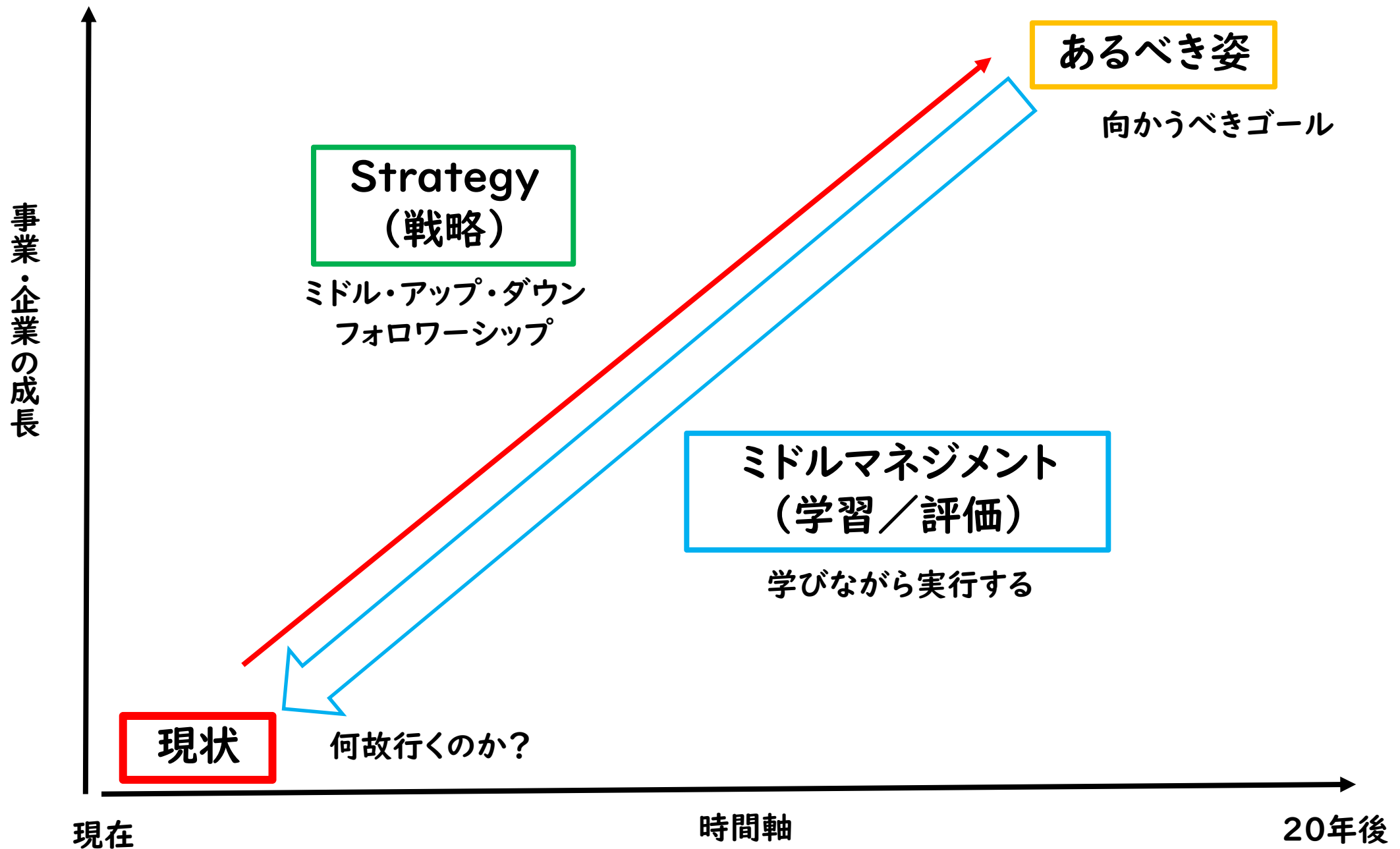
よって、ミドル層への「学習」と「評価」が重要。



ミンツバークの基本的な考えは、計画も重要だが、同程度に変化に対応して修正することが重要としている点であり、実践的な考え方といえる。経営の最前線は混沌としており、その中で変化を感じ取るには、ミドル層のスタッフの創造的発想が最も重要としている。

現場へのエンパワーメントこそが、経営戦略の最後のピースであり、スタッフ教育が超大事とも言っている。

ミンツバーグ流の特徴



ミンツバーグ流にはFrameworkなどない！



SWOT分析みたいな、ミンツバーグ流にはないのですか？

そんなものはない。

ミンツバーグは来日した際、日本の経営の神様である
稲盛和夫氏が発明したアメーバ経営をダメ出した事もある。



なにゆえ、来日までして、その人気者のダメ出しを？

アメーバ経営は現場任せでしかないから、ダメ。

しかし、まともな経営戦略のない日本企業がアメリカで成功している。その理由は何か？を考えた結果、生まれたのが「創発・ミンツバーグ流」経営戦略なのだ！ 現場主義的経営戦略だな。



ミンツバーグ流 基本と奥義

ミンツバーグ流の肝は「中間管理職」の育成にある。
彼らの学習と、その評価が経営戦略を成功に導く。ある種、最も現代的な経営戦略の一つといえる。

現代の経営は、スピードがあり、組織が大きくなればなるほど、小回りが利かなくなるため、組織が時代に置いてけぼりにされない為の手段として、中間管理職（ミドル）に権限を与え、現場での対応をさせていく、という考え方。

そもそも計画通り行くような経営戦略など存在しないのだから、現場で帳尻をあわせろ、という感じ。もっとも現実的。

リーダーシップ、マネジメントスキルといった、組織運営が経営戦略の実現には必要不可欠であり、トップマネジメント、ミドルマネジメントといった階層的組織の形成する大規模組織に向いている経営戦略。

フレームワークがなく、再現性に乏しい。

何より「ミドル・アップ・ダウン」を実現させるには、対応の時間が掛かる。

ポーター流の特徴 市場における位置取りこそ、有効

《競争戦略の王者》
マイケル・ポーター

ポーター流の真髄は、いかに自らを有利なポジションに置くか、である。
ほかの経営戦略は「将来のあるべき姿 (Vision)」に力点が置かれているが、ポーター流は、現在を正しく認識する事からスタートする。
その為、企画部門が好むアプローチ手法といえる。

現状認識の視点は「外」にある、というのが基本的な考え方

重要な着眼点は2つ。

- 1) 交渉力の強弱
- 2) 障 壁 の有無

そして採るべき基本戦略は3つあるとしています

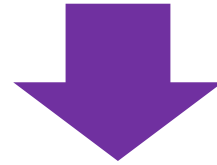
- A) コストリーダーシップ戦略
- B) 差別化戦略
- C) 集中戦略



ファイブフォース分析

「障壁」がないと
様々な脅威にさらされてしまう

新規参入企業
新規勢力の脅威



業界内の競合企業
ポジション争い



売り手
売り手の交渉力



顧客
顧客の交渉力



「交渉力」が(相対的に)強いと
儲かりやすい。
ポジションが強ければ、交渉力も
強くなりやすい。

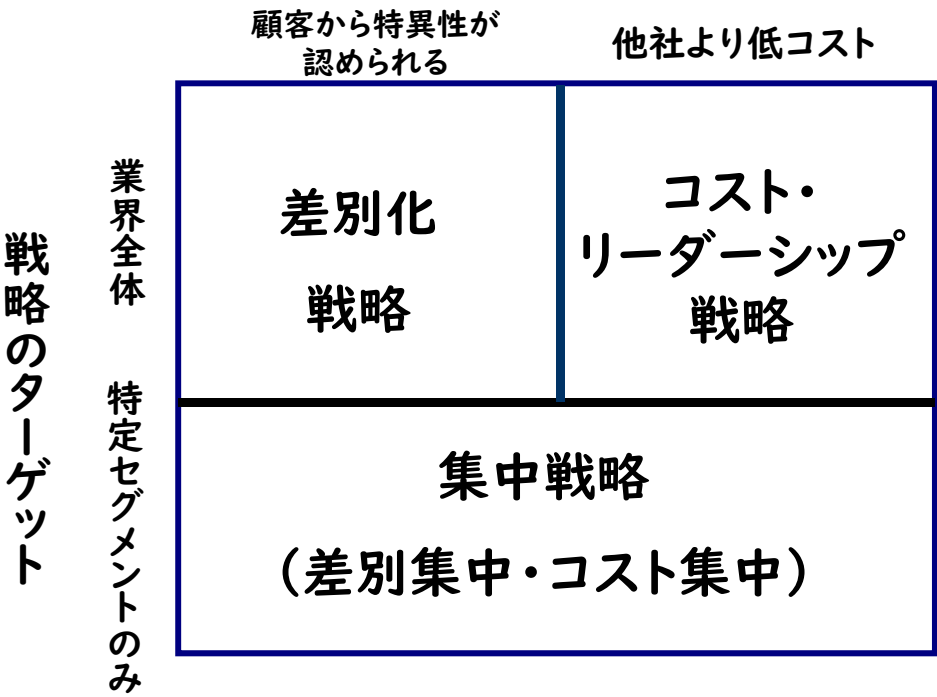
代替品
代替品の脅威



「交渉力」が弱いと
顧客や売り手にいいようにされる

ポーターの基本戦略

戦略の優位性



差別化戦略
低コスト戦略
この2つを覚えればOKっす!

3つの基本戦略



定義

業界内の、どの企業よりも低コスト体質を実現することで、他の競争業者よりも低価格で製品やサービスを提供する戦略
製品の品質や特別な特徴、販売後のサービスという形で、特異で優れた価値を提供し、プレミアム価格を要求する戦略
特定の地域や購入者などに経営資源を集中させる戦略

参考：競争戦略のポイント（ポーター流）

差別化戦略

価格に転嫁できない差別化戦略は失敗する。

顕差と微差の判断が重要。微差を差別化といってるから、失敗する。

コストリーダーシップ戦略

単なる安売りは、ディスカウント戦略で似て非なるもの。

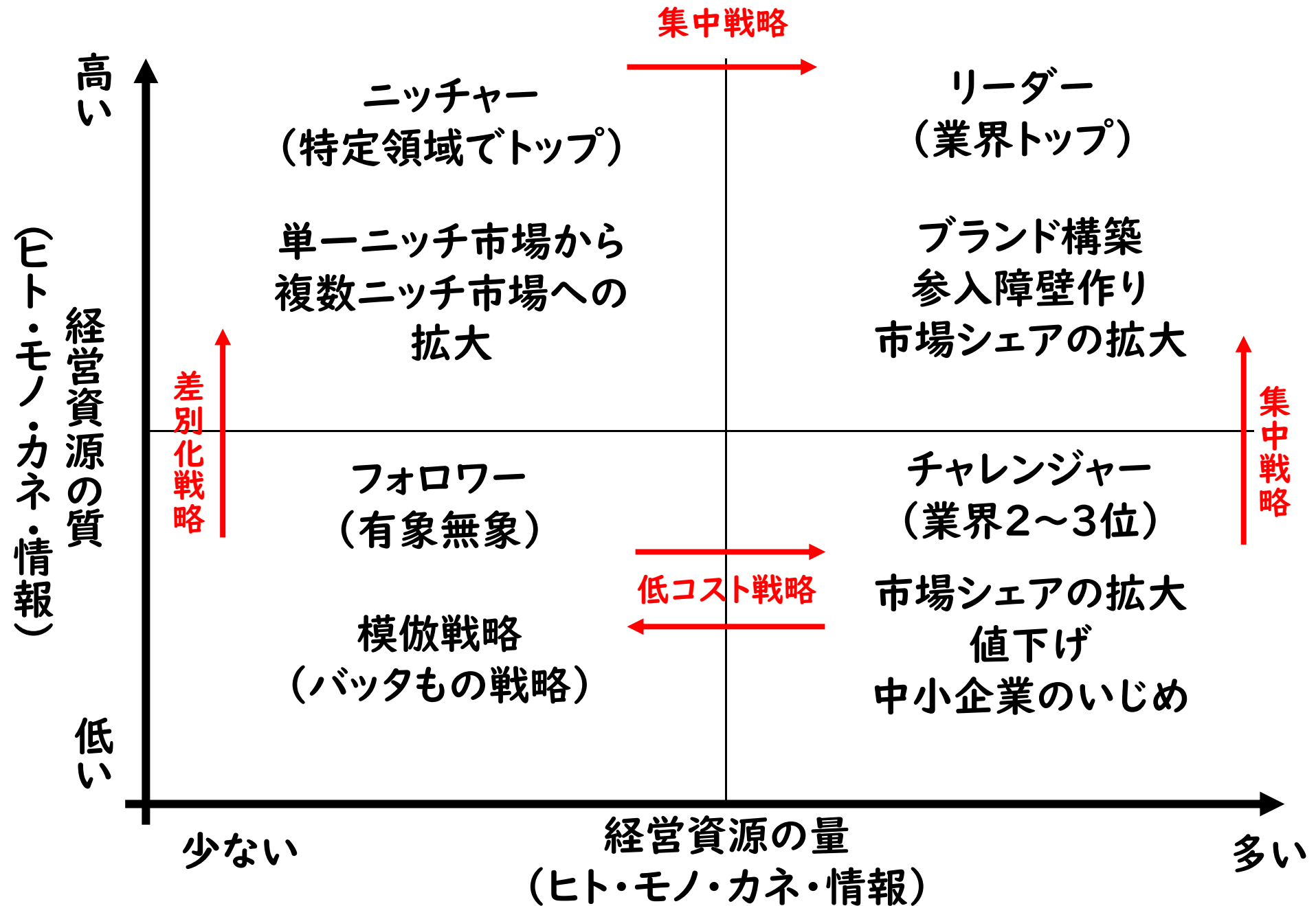
ディスカウント戦略は一過性で、競合を駆逐できないばかりか、消耗戦に突入して、共倒れのリスクすら珍しくない。

重要なのは規模の経済、習熟度の2つ。

BCGの研究によると、累積生産量が2倍になると、コストが10～15%低下となる、との事。つまり規模経済こそ、低コスト戦略の根底にある。

フィリップ・コトラー（ポーター流の派生、マーケティングで詳しく）

競争地位4類型



ポーター流 基本と奥義

①交渉力+②障壁の有無がポジションを確立させる、が基本

①交渉力：5つの要素の中で、上流に立てると有利！

②障 壁：余計な勢力の介入をストップさせる

交渉力と障壁は、3つの基本戦略で発生させることができる。

(1)差別化戦略

(2)コストリーダー戦略

(3)集中戦略

外部分析を中心に、それに合わせて、自分の手札を決めようという「後出しじゃんけん最強説」を踏襲する戦略論。

勝つべくして勝つを追求する経営戦略。

医療・介護ではコストリーダー戦略はできないが
「集中×差別化」の戦略は有効！

バーニー流の特徴

経営資源や組織の強みこそ、有効

《ポーターのライバル》
ジェイ・B・バーニー

バーニー流は、現在を正しく認識する事からスタートする。
但し、「リソース・ベースド・ビュー」と言われるように、経営資源を重視する。
ポーターは外部要因、バーニーは内部要因を重視と考えればよい。
バーニーは内部の経営資源に徹底して着眼する。

◇組織の歴史的経緯

「何を拠り所に、事業拡大をしてきたのか？」

「歴代の経営者はどんなことをしてきたのか？」

1) スラック資源は何か？

スラックとは「余り」の事。使っていない経営資源が何か、これを活用できないか、と考えます。VRIO分析というFrameworkがあります。

2) 不均衡発展

スラック資源を利用する成長はジグザグになるという事。

今より少し無理をすることで、将来的な発展できる、という考え方。

VRIO分析（自社の経営資源によるポジショニング）

評価の視点	評価	評価理由
Value 価値	A/B/C	・ ・
Rarity 希少性	A/B/C	・ ・
Inimitability 模倣困難性	A/B/C	・ ・
Organization 組織有効活用性	A/B/C	・ ・

バーニー流 基本と奥義

①歴史的経緯

会社の性質、法人格、こういった資源があるのか、など「持続的優位性」という視点で、会社の経営資源を見直す。

VRIO分析が有効。

②スラック資源

会社内で、使われていない資源に着眼する。これらが成長の原資になる。「持続的優位性」を加味しつつ、スラック資源の有効活用を考案する。

③不均等発展

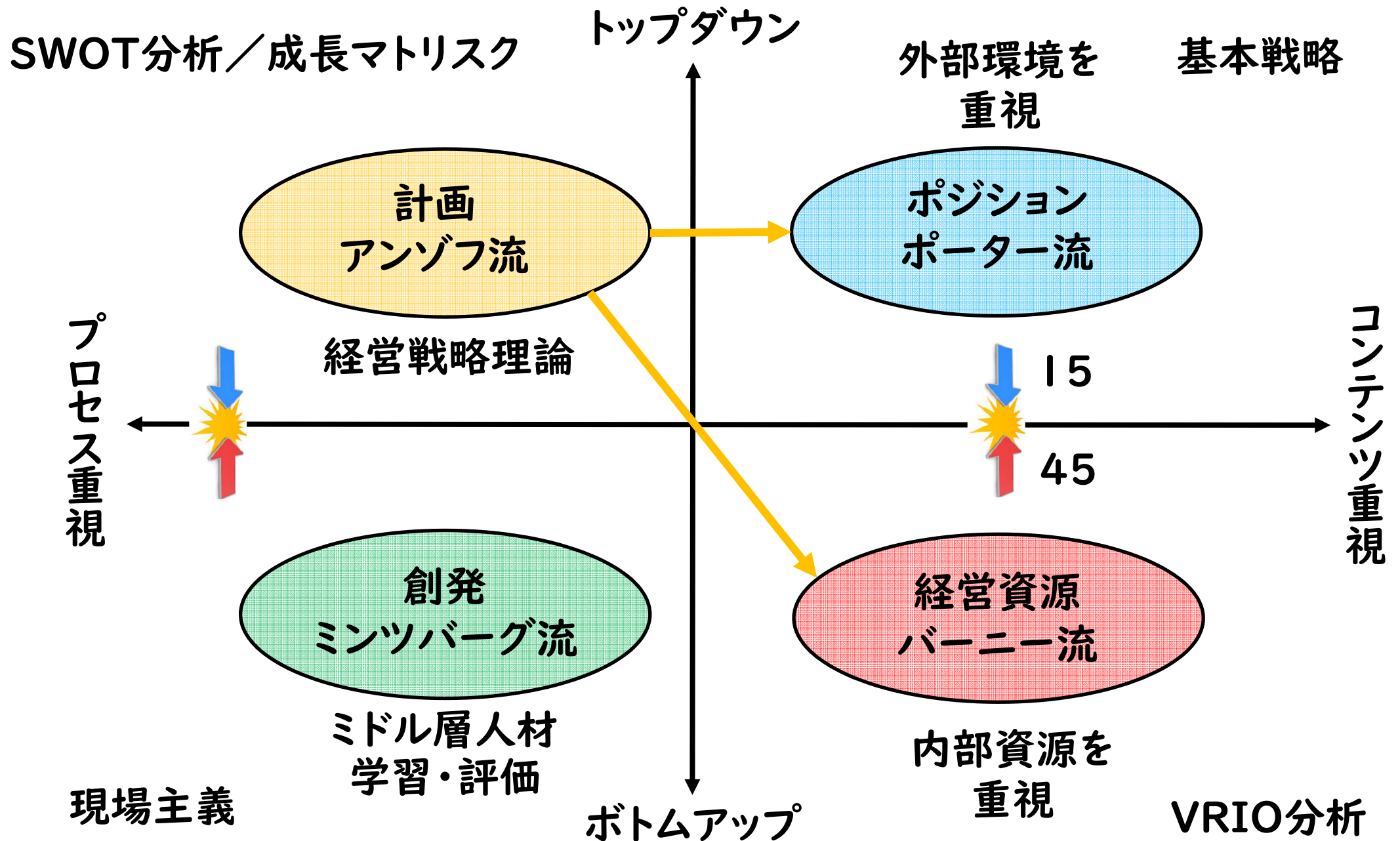
スラック資源は増減するので、企業の成長は不均等になる。むしろ、不均等にならないとオカシイ、という考え方。ちょっと無理して、成長していこう！

ベンチャー企業には不向き

10年以上継続する企業の中長期戦略に合致する

**特に「スラック資源」の概念は、投資せずにゲットできるので
使わない手はない。**

「4大流派」を上手く使い分けるのが大事



1 回目の質疑応答

経営戦略の四大流派と
Frameworkはセットで覚えろ！



押忍！ 四行っすね！
纏を知り 絶を覚え 練を経て 発に至る
連載の再開も楽しみっす！



そりゃHUNTER×HUNTERだ！

経営戦略の落とし穴～よくある失敗をしないように①～

精度の高い経営戦略は、よくできた地図と言い換えられます。
失敗する確率が減ります。逆に失敗する場合は、地図の精度が悪いケースが多いです。今回は、中でも多い5つの経営戦略の失敗事例をお伝えします。

失敗事例 I 《井の中の蛙、大海を知らず》

「自分の知っている／自社に影響を与えるだろう範囲」が狭く、戦略が早期にどん詰まりするケース。最悪のケースは淘汰されてしまう。

EX)遠隔診療、遠隔処方事例

自分の原体験から必要、あった方がよいといったスタンスでしかなく、市況やビジネス界隈のルールを自分たちの都合のよいように解釈。

結果、実ビジネスにすると予想してなかった状況にぶつかり、上手く進まないというケース。

似た文脈では行政や大企業と仕事する時も一緒に、自分たちの価値観や仕事の仕方が合致しない事など、多数。

経営戦略の落とし穴～よくある失敗をしないように②～

失敗事例Ⅱ《顧客の変化＝市場の変化》

先ほどは「自分たちの知りえる範囲」だったが、次は「顧客の変化を読み誤る」ケース。ドックイヤーと言われるように、市況の変化は速く、読み違えると、大企業といえども行き詰まる。

難しい顧客の動きに追従する、柔軟性と敏捷性が経営戦略には必要。

顧客の変化による「自社の強みの喪失」。

顧客の変化による「ブルーオーシャンの見落とし」。

EX)とある都内クリニックの事例

外来患者の多くが高齢者とあって、スマートフォン対応をする必要がないと考えており、ホームページを作る程度であったが、年々、外来患者が減少していた。

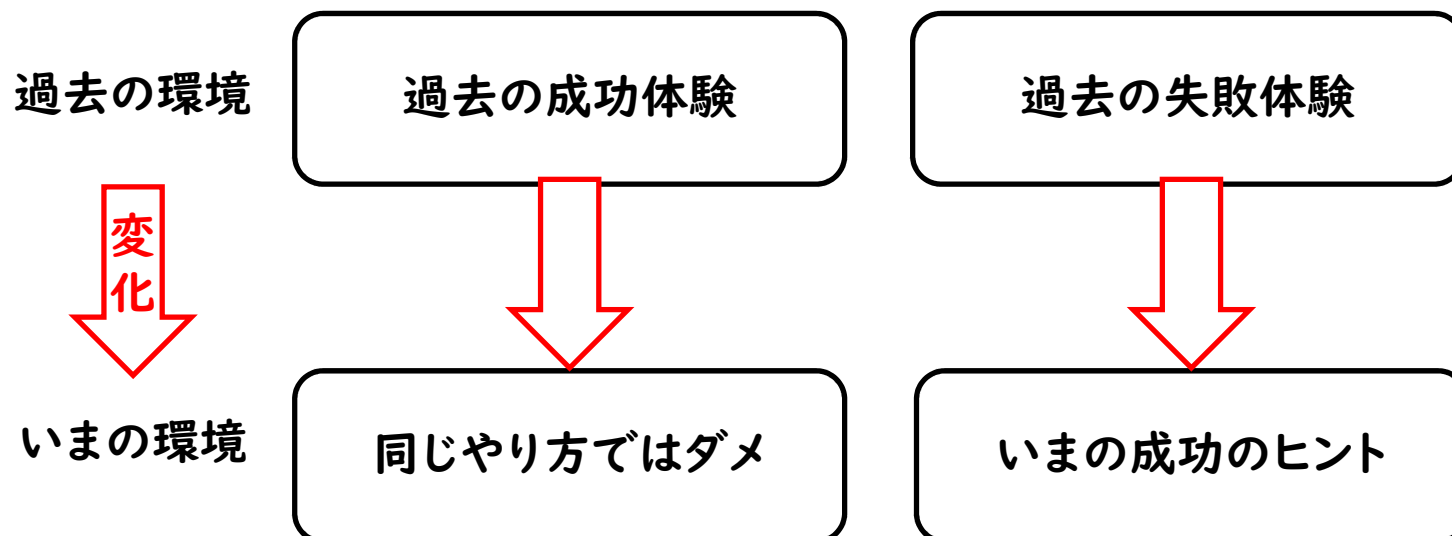
患者アンケートをとると、スマートフォンを持っている高齢者が多く、彼らは医院検索サイトを見て、近くの専門医に受診するようになっていた。

経営戦略の落とし穴～よくある失敗をしないように③～

失敗事例Ⅲ《成功体験に捕らわれる》

過去の成功体験があるがゆえに、同じやり方に固執してしまう。
「二匹目のどじょうはいない理論」。

環境は必ず変化する。過去の成功体験は貴重な自身の根源だが、今の成功のカギにはならない、という認識が必要。
ちなみに過去の失敗は、成功のヒントがある事がある。



経営戦略の落とし穴～よくある失敗をしないように④～

失敗事例Ⅳ《問題の裏返し》

よくある失敗パターン。

「Aができていない」 → 「Aを解決しよう」と短絡的戦略をするパターン。
問題には原因があるのであって、問題解決が原因解決にならないケースが多い。原因を探し、解決する事が重要だが、往々にして、見落とす。

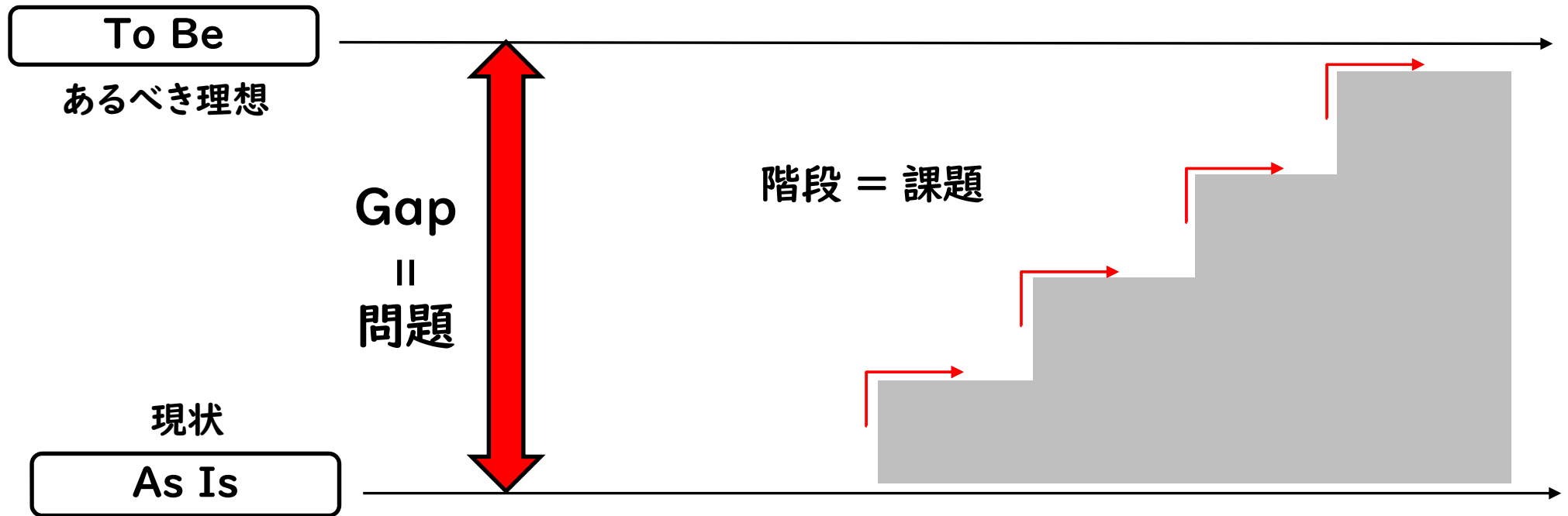
あるべき姿と現状のギャップ＝問題、なので、裏返しは正答ではない。

EX)とある都内クリニックの事例

患者さんから「待ち時間が長い事が不満である」と言われ、顧客満足度の向上のために、一人当たりの患者さんに掛ける時間を決めて対応し、待ち時間の短縮を徹底することにした。

結果、とにかく患者さんをさばくことが優先され、患者への問診、医院への質問なども時間に追われ、どんどん省略するようになった結果、患者が著しく減少した。

経営戦略の落とし穴～問題の策定は超重要～



この図は、**絶対に覚えるように！**

あらゆる「問題」は、今と将来の「ギャップ」である。

この図を覚えておけば、訳の分からない陥穽に嵌ることはない。

逆に言えば、この図を忘れての対策は、だいたい訳の分からない対策になる。

例えば、図右にあるような課題を問題と勘違いしてしまうとか、抜本的な解決にならないケースが多い。組織経営をする上で、あらゆる問題をこの図で洗い出すことができず、万能ツールなのだ！



経営戦略の落とし穴～よくある失敗をしないように⑤～

失敗事例Ⅴ《風が吹けば桶屋が儲かる》

これは予測不能なので、事故みたいなものですが。
関係ない別の事象の影響で、戦略に影響が出るような事例です。
必ずしも本丸に対する攻撃とは限らず、搦め手で勝機（商機）を失う事があります。外堀を埋められないように思考の幅、情報収集の感度を上げるべし。

EX) ヨガスタジオの事例

立川市でヨガスタジオを開設。それなりに競合スタジオもあったが、駅近くとあって、会員確保は順調であった。

しばらくして、深夜までやっている「おしゃれカフェ&ヘルシーご飯」のお店が開店した。すると、女性会員がどんどん減っていった。

これは可処分時間の問題で、ヨガに来ていた時間を、おしゃれな食事とおしゃべりに時間を使うようになった人は増えた為。

自滅企業の6大病巣①

「経営戦略の失敗」以外に、企業特有の体質も自滅要因になりえます。
これらは、中にいると分からないですが、外部からの視点で見ると一発でわかります。
覚えておきましょう。

1) 現実否認症

発症：これまでにない、新しい「市場・消費者・技術」が登場する。

- ・「我々には関係ない」と市場環境の変化そのものを否認する。
- ・他社のプロジェクトや商品開発の成功を認めず、情報収集などもしない。
- ・自社のプロジェクトや商品開発の失敗を、責任転嫁して認めない。

2) 傲慢症（EX:GREE、メドレーなど）

発症：ジャイアントキリングや高額出資などの成功体験。

発症：異例の業績が今日の現実に対する認識をゆがめる。

発症：他社が真似できない製品サービスを開発する。

- ・自分たちは優秀だと勘違いする。
- ・自分たちの考えが絶対と考え、周囲に自社のルールを押し付ける。
- ・経営者は、イエスマンを周囲に集め、批判的な人間を排除する。
- ・自社開発主義に陥る、うちの商品以外はダメだ、と思い込む。
- ・社内外で、高圧的に命令をするような振る舞いが増える。



自滅企業の6大病巣②

3) 慢心症

発症：過去の成功が「規制下」や「流通独占」で成立していた。

発症：成功するべく政府や大企業から「選ばれる」経験をする

- ・意思決定が遅い。急いで結論を出すことができなくなる。
- ・意思決定プロセスが、官僚的になり、複雑で遅くなる。
- ・ボトムアップ、分権、合意といった手続きを重視し、意思決定の責任の所在が曖昧になる。
- ・高コスト構造になり、何をするにも金がかかる。
- ・全業務が自社主義で、組織が垂直統合になる。

4) コア・コンピタンス依存症

発症：研究開発・デザイン・営業力・サービスといった卓越した機能を持つ。

- ・わくわく感が組織から消えている。
- ・ステークホルダーが逃げ出している。
- ・組織を変えようにも、コア・コンピタンスが邪魔で何も変わらない。

5) 競争近視眼 (EX: 東芝)

発症：業界1位である事。もしくは、業界2位でそのトップを追いかけていた場合。

- ・サプライヤー企業が競合企業になると考えられない。
- ・新規参入企業を脅威だと感じない。
- ・代替技術やサービスをノーチェック。
- ・顧客が「買う」から「作る」へ転換する事に対して、無警戒。

自滅企業の6大病巣③

6) 拡大強迫観念 (EX:Finc)

発症: 高利益率のベンチャー企業

発症: 急成長する天才CEO率いる企業

発症: 規模のパラドックス

- ・コスト管理が疎かになる。
- ・内部相互補助の文化で、1つの成功で、ほかの失敗を隠す文化。
- ・売り上げや株価など、規模の拡大に偏重し、コストは考えない。
- ・先行者利益のワナにはまり、低収益の顧客が増える。



7) テリトリー欲求

発症: M&Aされる

発症: 特定の部門が、全社的な価値観を支配している

- ・組織内でのテリトリー意識が強く、実務が縦割りになり、統一感がなくなる。
- ・手続き主義で、経営が象牙の塔となり、停滞が続く。
- ・社員の誰もが不満をもっており、一般社員にいたっては、不幸なレベルに。
- ・一人の強力なトップの代わりに、大勢の強情な幹部がいる。それぞれが勝手に仕事をしている。

一般的には大企業病といわれる症状でしたが、最近ではベンチャー企業でも見ます。
トップマネジメントをする人は常に、この7つの病状には気を付けましょう！

2回目の質疑応答

経営戦略の成功率をあげるには
失敗パターンは意識して避ける!

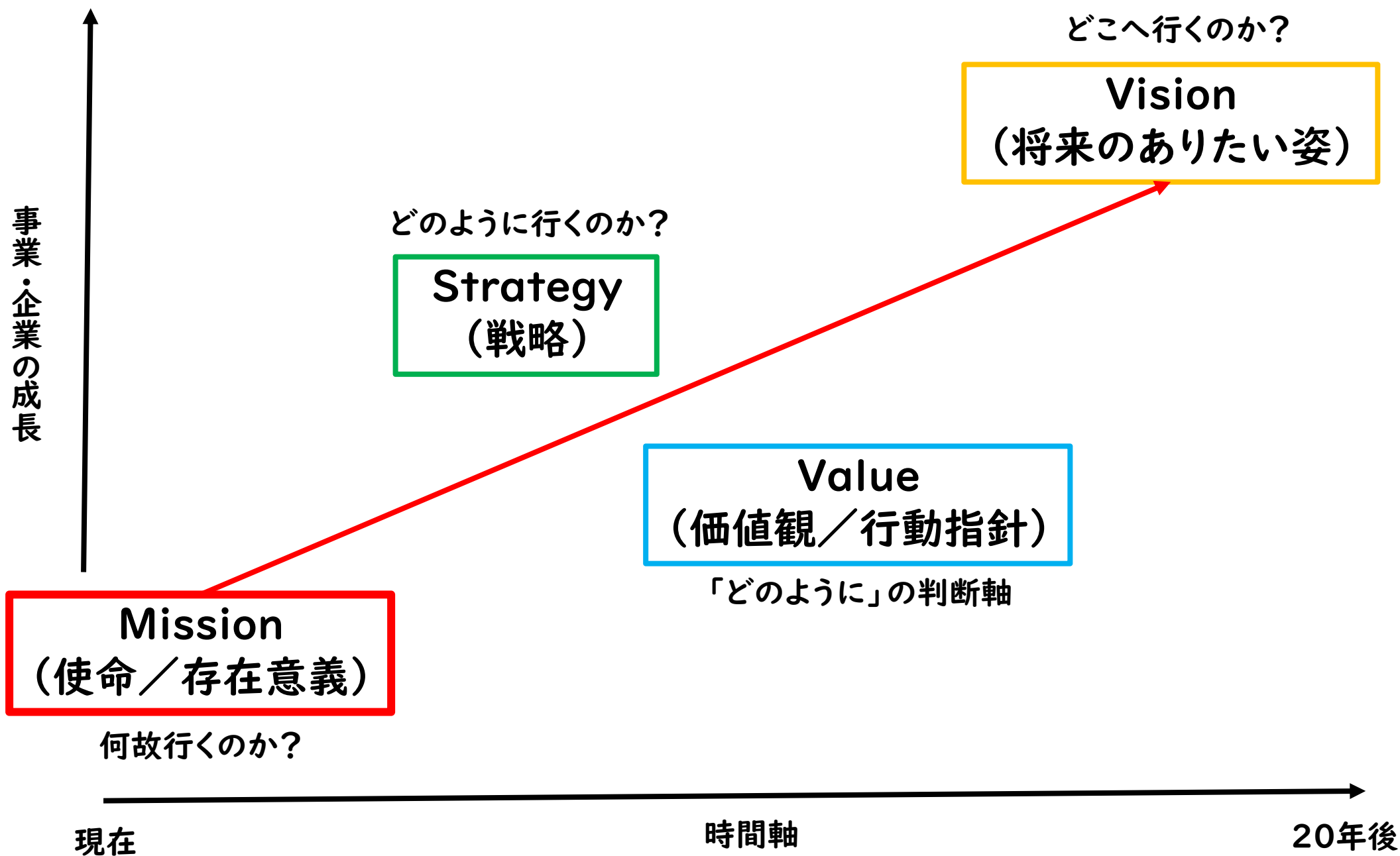


押忍、問題の構造化っすね!!
もうMBAにも負ける気しないっす!



自信は大事だが、過信は禁物
常に謙虚な心持を忘れるな!

再び、経営戦略の基本要素



二律背反(トレード・オフ)の壁

経営戦略を具体的に推進する上で、必ずぶつかるのが《二律背反の壁》である。あちらを立てれば、こちらが立たず、という図式。

例えば

- 1) 品質を上げれば、コストが増える
- 2) ブランドをとがらせると、市場が縮小する など

トレード・オフから、トレード・オンへの戦略の質の転換が成功の道となる。下記に具体的な成功事例を記載するが、そのポイントは《問題》を適切に設定できたことに他ならない。

戦略上の問題は、正しく問題を把握することで、その時点で半分を解決する事ができる。

解決事例

- 1) LCCの事例
- 2) BMWの事例



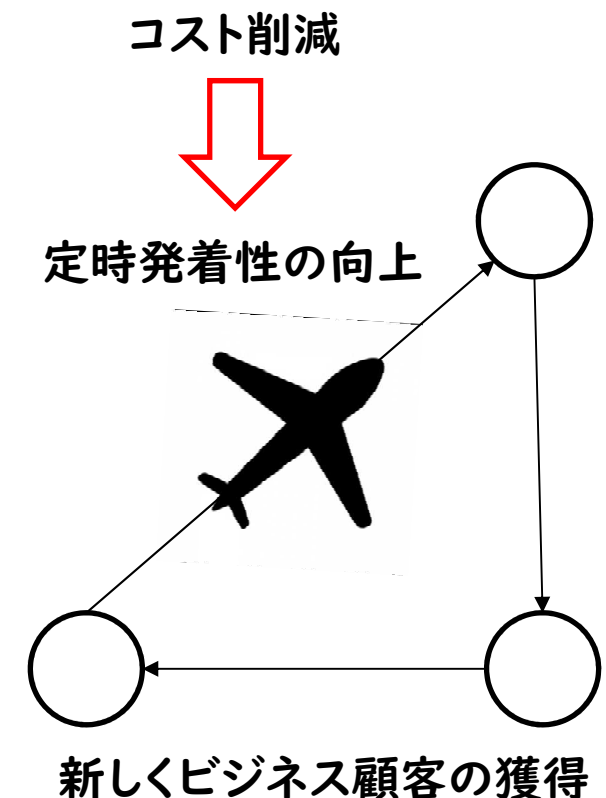
LCCの成功事例

経営戦略では、よく出てくるケーススタディ。

LCC（ローコストキャリア）と呼ばれる格安航空会社の事例。

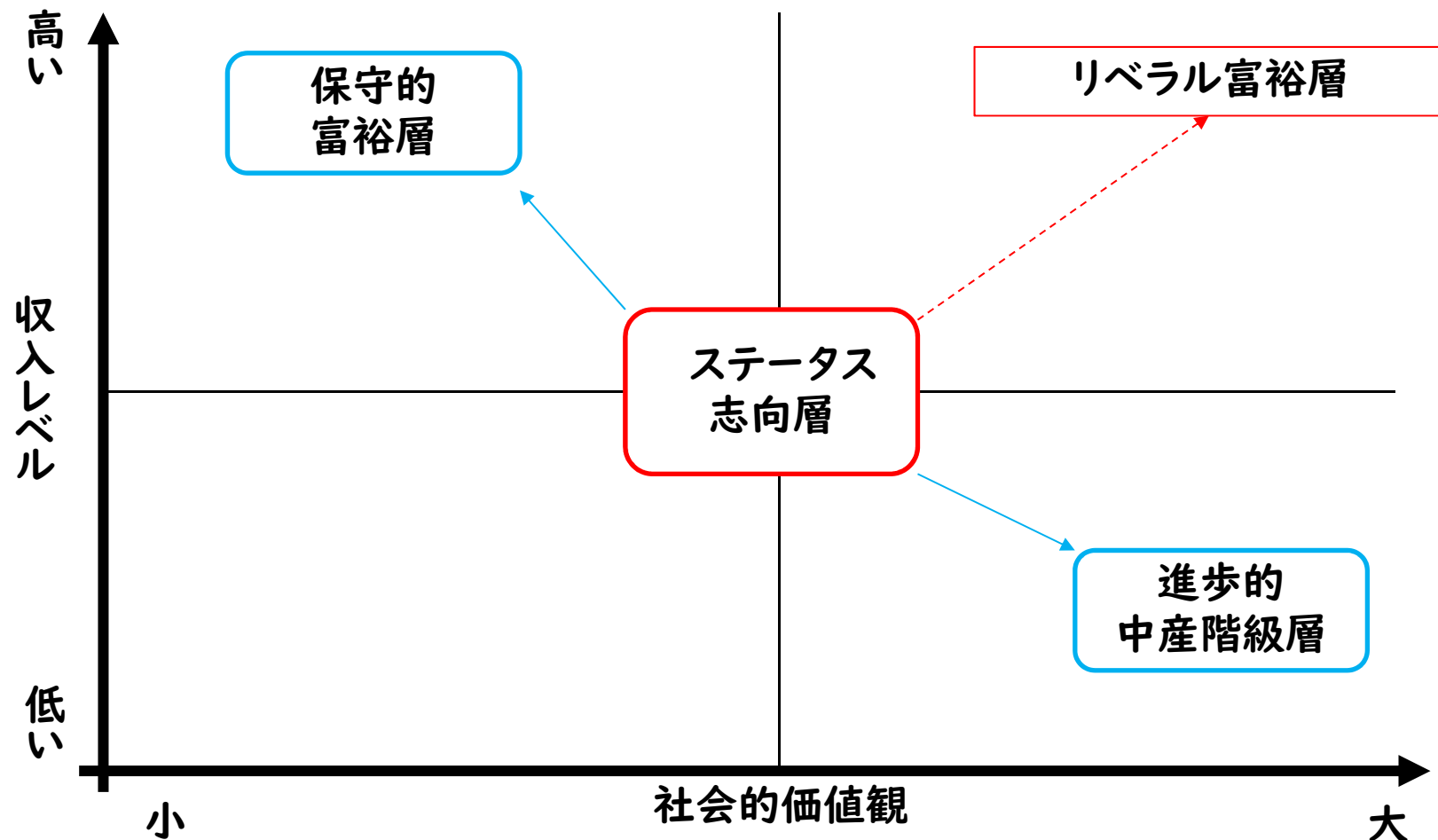
- ◇ 格安航空料金を実現するために、様々なコストカット
- ◇ 駐機時間は何の価値も生まない
- ◇ 駐機時間の短縮 → 定時発着の厳格化
- ◇ 顧客増加による、規模の拡大
- ◇ さらなるコスト削減の実現
- ◇ 機内の品質の向上の実現
- ◇ さらなる顧客増加

《問題》 不要なコストの削減
→ 価値を生まないコストは何か？

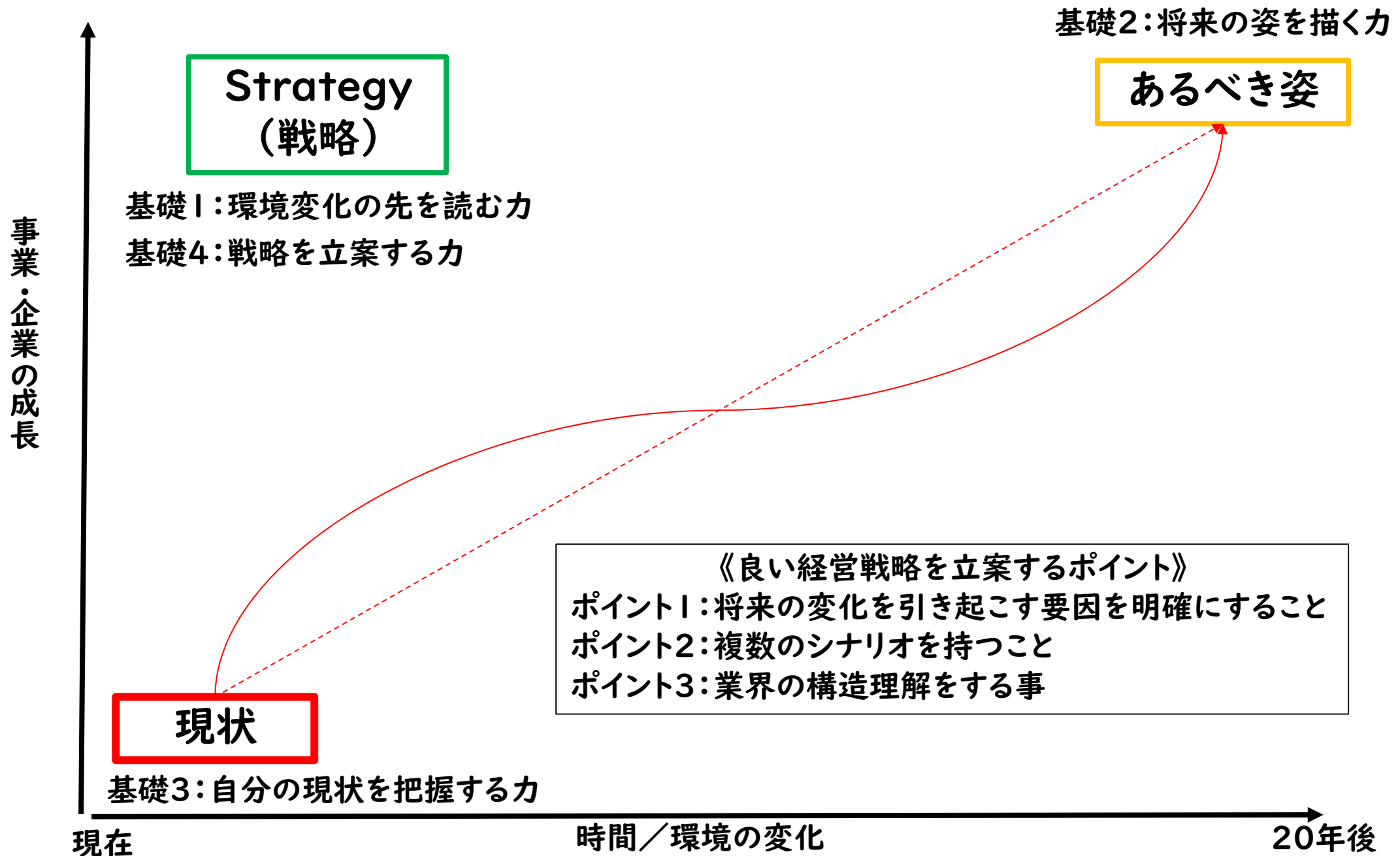


BMWの事例

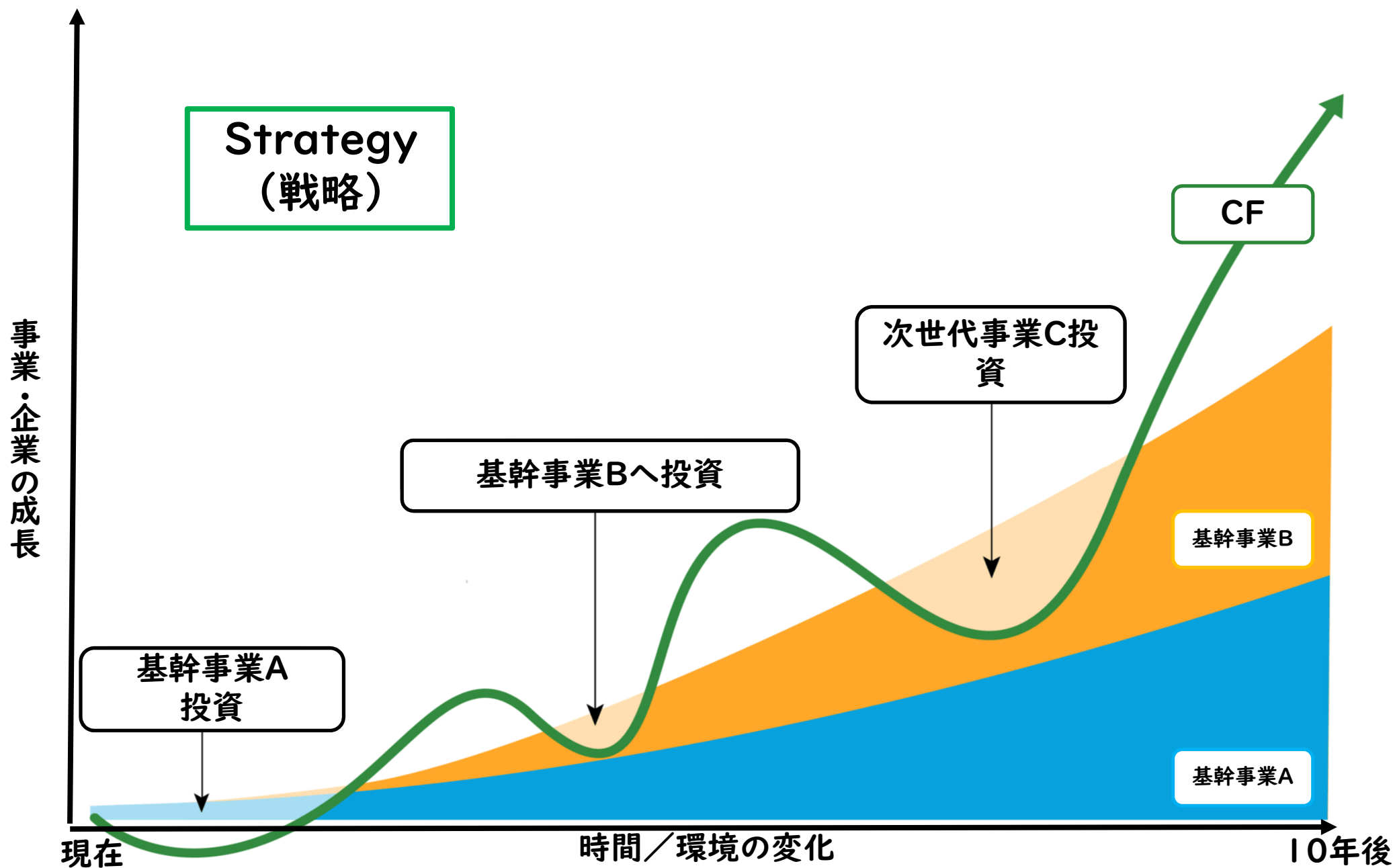
経営戦略では、よく出てくるケーススタディ。
高級車であるBMWは「ステータスシンボル」のブランドイメージで売っていた。さらに顧客を増やすため、「ステータス志向層」に拡大した。
金持ちの登竜門的なブランドへと進化。



経営戦略を構築する基礎力



経営戦略と組織の成長図



環境の変化を読む

事業環境を理解するためのFramework「PEST」

		5年前	現在	5年後
Politics	政治			
Economics	経済			
Society	社会			
Technology	技術			

上記にEnvironment（環境）を加えた、STEEP分析というものがある。
こっちは気候汚染や省エネ、自然環境保護など。
医療／ヘルスケア領域のビジネスは、この4つの分野が大きく関わるので、結構重要。

環境の変化を読む為の思考を持つ為に、大事なポイント

◇《持論》を持つ事

未来はアン・コントロールな事象ではあるが、自分の思考の立脚点をしっかりと持つことで、ある程度の視野を確保することができる。

優秀な経営者は、必ず《持論》を持っている。

1) 思考の枠を広げる努力をする事

《持論》を持つ人は、先述のPEST分析を普通にしている。

これらが彼らの《持論》の源泉になっており、自分の専門性という枠にとらわれず、広く世の中を俯瞰している。

2) 外部環境を「ソト」と思わない事

環境を「自分の中に眠る、今は使われていない資源・能力の可能性」と考える事。つまり、環境は自分の「ソト」に存在するものではなく、資源や可能性という視点で見る事で、意味が変わってくる。

自分という主語を通して、初めて未来（変化）は意味を持つ！

自分を軸に据え、未来を描くこと

それが経営

あるべき姿を描く力

BHAG (Big Hairy Audacious Goals)

ポイント「経営戦略を学んでも、自分が何をすべきかを描くことはできない」
経営戦略は手段であって、目的ではないので、当然のことだが。

あるべき姿を描くのにBHAGである事はとても大切。
「社運を賭けた大胆な目標」と翻訳されることが多い。
本物のBHAGは、明確で説得力があり、集団の力を結束できる。

本物のBHAGの条件

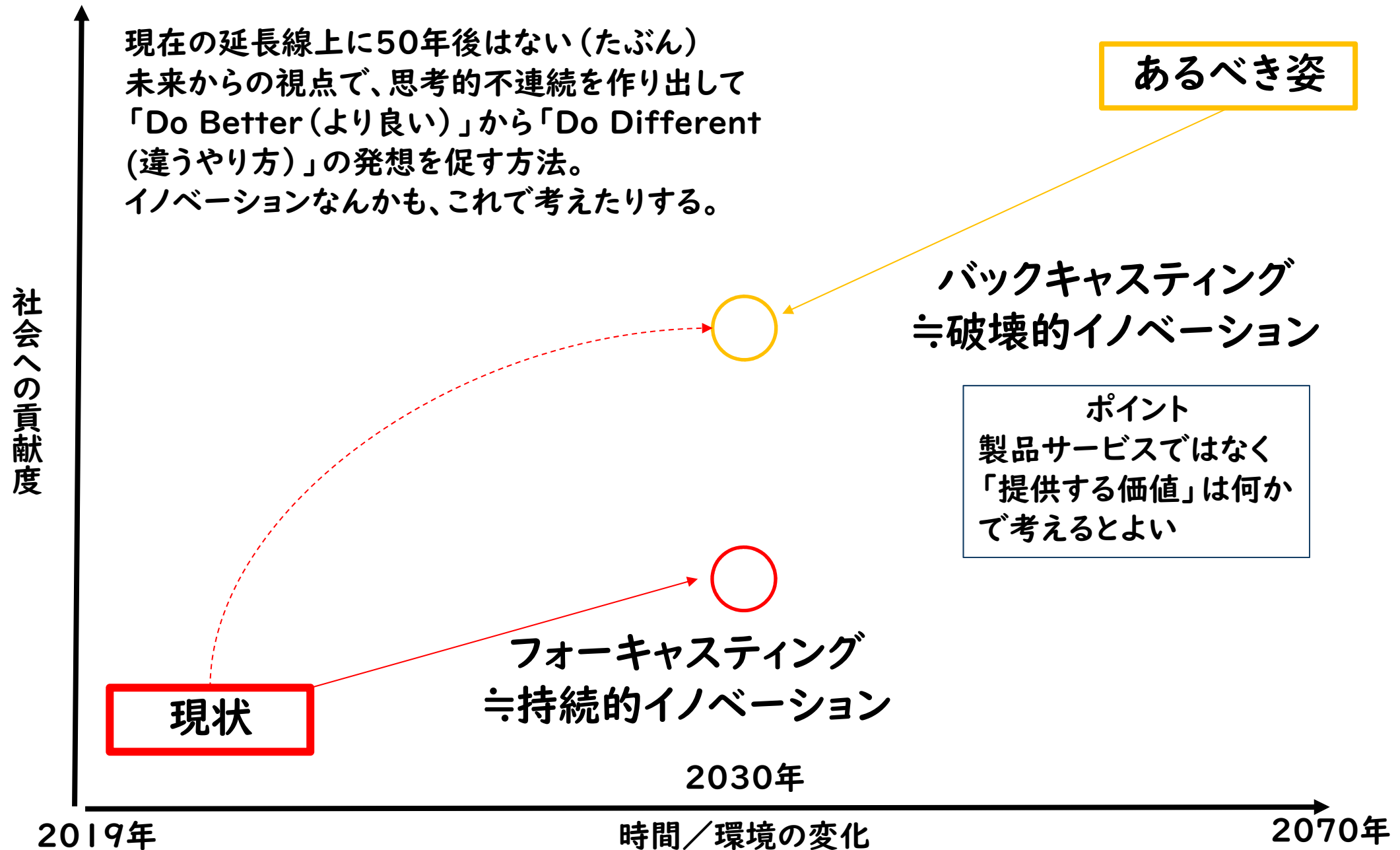
- 1) 自社が世界一になれる部分
- 2) 情熱をもって、スタッフが取り組める
- 3) 経済的原動力になる



本物のBHAGを持つことは、成功の十分条件ではないが、必要条件！
人々の価値観が多様化する中で、その中心となる価値観がなければ
企業はふらついてしまう。
丹田（へそ）に力をいれるんだ！

あるべき姿を描く力

50年後から考える(極端な思考飛躍)



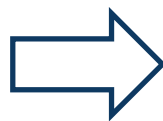
あるべき姿を描く力 セコムの事例

BHAG

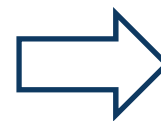
「あらゆる不安のない社会」の実現に向けた社会システム産業の構築

事業ドメインの拡大

創業事業
ガードマン



顧客の安全を守る
ホームセキュリティ
アラーム機器販売



社会の安全サービス
ビル群ネットワーク
警備



自社が提供する「価値」を妥協せず、考え抜いたからこそ、あるべき姿に成長することができる。

人々の健康を守る
在宅医療事業

3回目の質疑応答

環境の先読みとBHAGは
経営戦略の基本であり、根幹だ！



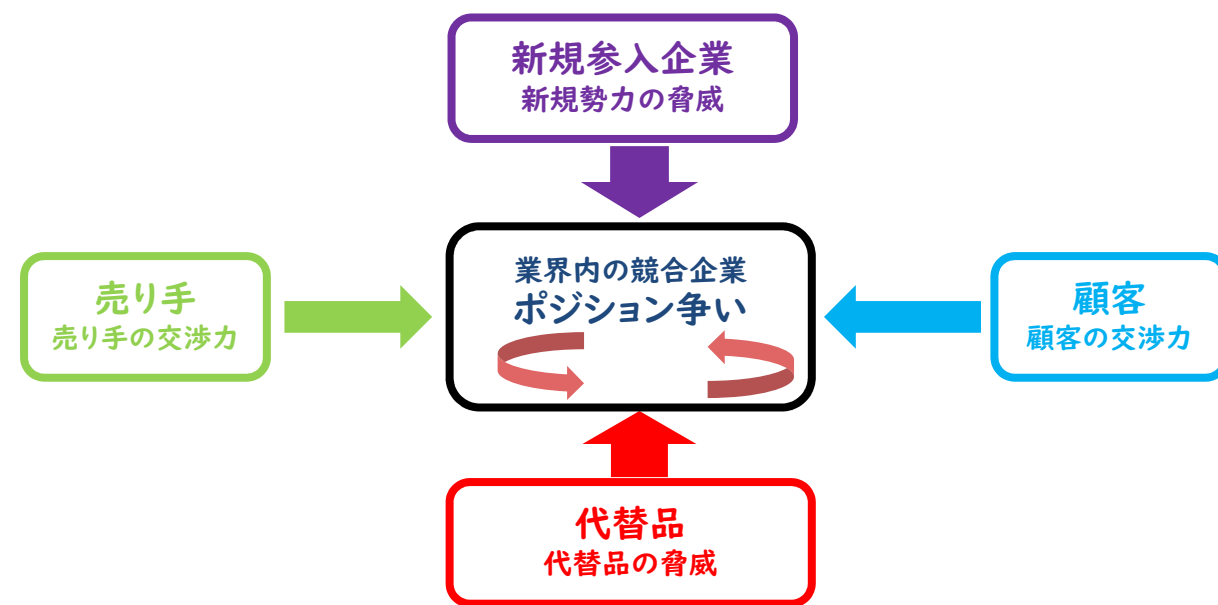
押忍！ ビッグマウスとか得意っす！
大ボラ吹き向きの内容っす！



あながち間違っていないからなあ

自分の現状を把握する力

ポーター流とバーニー流

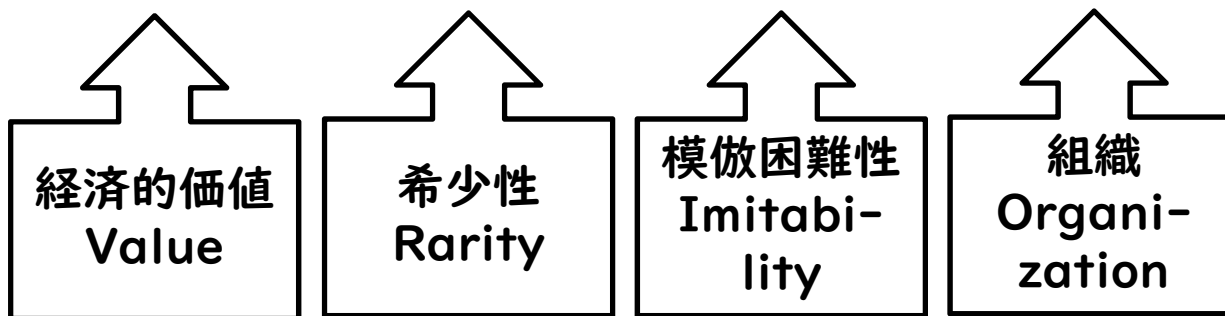


「ポジショニング学派」と呼ばれる、ポーターの考え方は、「周囲」に対する認識をしっかりと持つことで、自己理解が進む、という考え方。

ここで重要なのは「周囲」をどこで線引きをするか、業界とは何かを定義することが重要になる。

ポーターの批判からスタート

コア・コンピタンス=競争優位性の源泉となる企業の核



「リソース・ベースド・ビュー (RBV)」と呼ばれる、バーニーの考えは、企業それぞれが持ちつ、企業の生まれた経緯、場所、時代をといた個性を重視する。

その個性が企業の強みであり、進むべき方向を指し示す、という考え方。己を知る事が、戦略の第一歩と内面に思考を向けるやり方。

自分の現状を把握する力 真似をされない事が大切

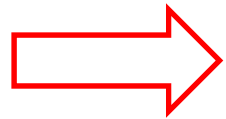
企業の強みとは、真似をされない経営資源を持つこと。
真似されない経営資源には、3つの特徴がある

- 1) 組織の「あるべき姿」に絡みついている事
 - ・我々は「何屋」なのか？
 - ・顧客から何を求められているか？
- 2) 使いべりしない「見えざる資産」である事
 - ・企業ブランド、名声
 - ・仕事の進め方、組織の思考のクセ
- 3) 企業の個性に根差している事
 - ・うちの会社はまじめだ
 - ・なんでも、まずはやってみる組織だ

持続的な優位性の確立

自分の現状を把握する力 戦闘パターンを作る

日本企業の多くは、成功した事例を真似する事が好き。
これらを「同質的行動」と呼び、競争と進歩を業界に促し、よりよい製品を生み出す源泉となるが、ビジネスとして、優位性の確立が難しく儲からない。



持続的優位性をどう確立するか？

例) BCG デコンストラクション

経営資源(強み) × 仕事のパターン = 勝ちパターンの確立

持続的優位性の確立



新しい勝ちパターンを模索する事が重要

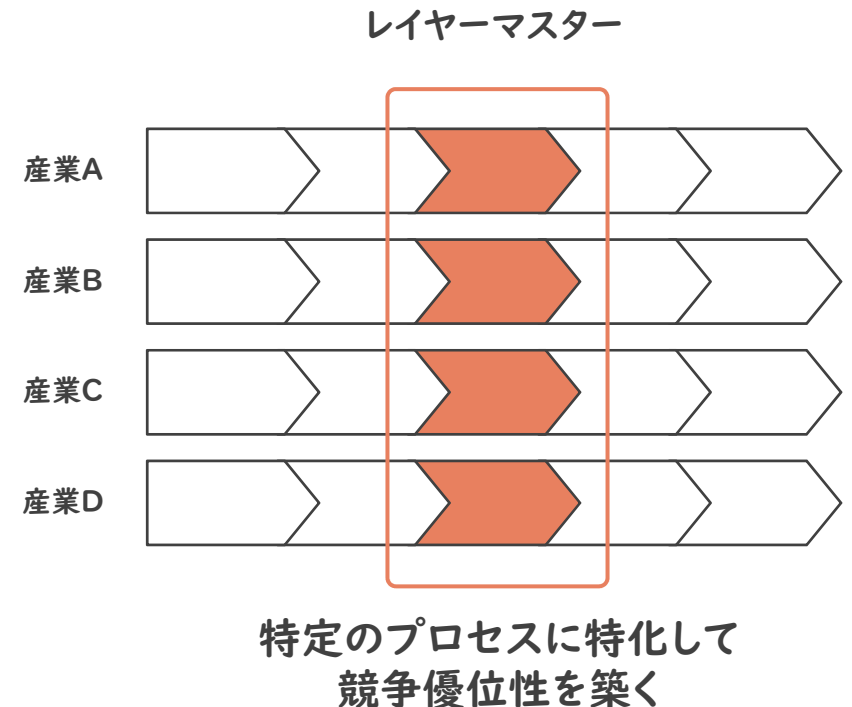
自分の現状を把握する力 デコンストラクションの4パターン①

レイヤーマスター

特定の付加価値活動で優位性を築く

これまで多くの企業はバリューチェーン（事業活動を機能ごとに分類して、どこに付加価値をつけるか、とする考え方）を全て自社で抱え込むことを行うことが多かったが、バリューチェーンの一部に特化することで優位性を確保することが可能という考え方。

特定の要素で絶対的な地位を確立できれば、他の付加価値部分についてはアライアンスを組むことが可能。



「バリュー・チェーン分析」というのがあり、自分たちの活動をそれぞれ分析する中で強みに特化していく事で、様々な企業・業界から仕事をもらおう、という考え方。

例えば、物流などがわかりやすい。スーパーは自前で持つ場合もあるが、商品が多くなればなるほど、専門的な物流会社をかましたほうがコスト的にもお得だ。物流のプロは、モノを運ぶというバリューに特化することで、レイヤーマスターという形で事業を推し進めている。
要は、自社の強みを理解する事で、戦い方が変わってくる、という話だ。

自分の現状を把握する力

デコンストラクションの4パターン②

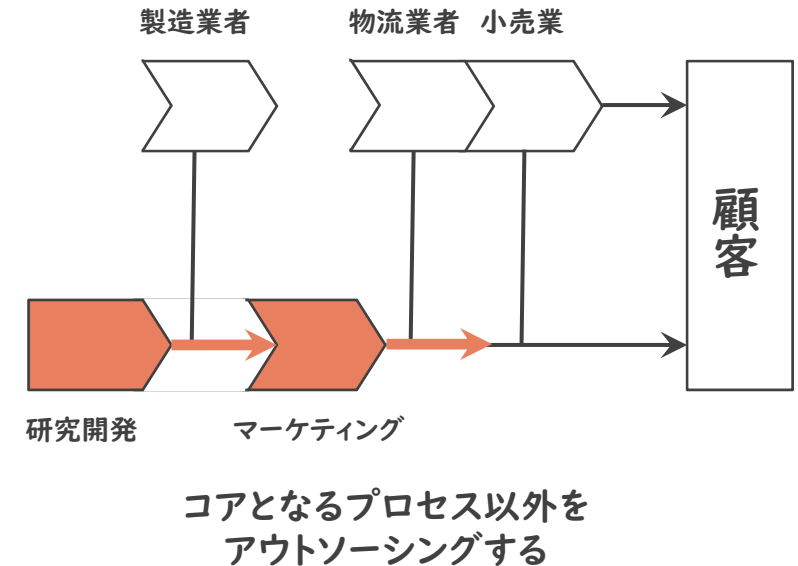
オーケストレーター

独立した企業が連なる新たなバリューチェーンを構築し、運営することで全体の付加価値を高める方法。

例えば、パソコン販売のDellは、在庫をストックした上で販売する形式ではなく、受注生産を採用。

部品メーカーの組織化や業務のアウトソーシングなどを用いることで関連する企業を巻き込んだバリューチェーンを再構築し、効率的なシステムを構築している。

オーケストレーター



交響楽団のように、様々な演奏家を集め、それを指揮する形で、全体を統括することで、バリュー・チェーンそのものを再構築して最適化する、という力技だ。おおよそ組織というものが大きくなると、組織運営の為の組織といった付加価値のない支援機能が膨れ上がっていく。それらを断捨離して、付加価値のある強みだけを集めて、バリュー・チェーンを再構築するというやり方だ。卓越した交渉力と、信頼がないと実現できないが、ルールメイカーになれるので、ビジネスとしては非常に魅力的な方法であるといえる。

自分の現状を把握する力

デコンストラクションの4パターン③

マーケットメーカー

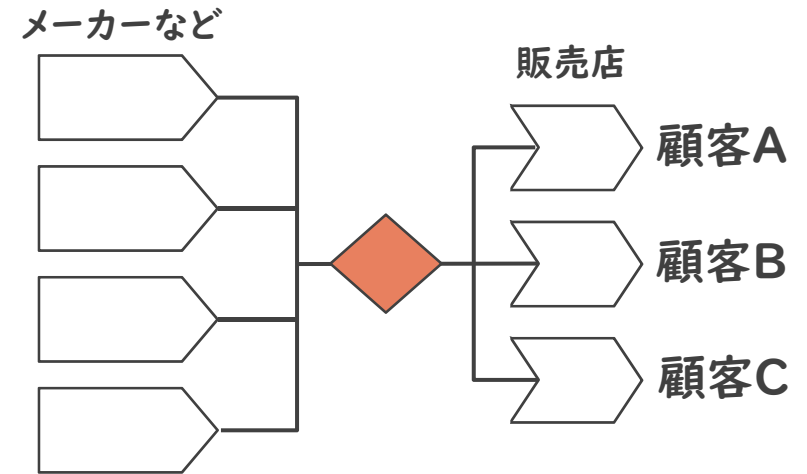
既存のチャネルの弱みや、欠点について新市場を開拓する方法。

簡単にいえば、卸問屋や総合商社。
様々な商材やサービスを探す手間を省く事で価値を生み出す。最近は検索サイトの台頭で、一時期は押されていたが、ネットに出てこない情報や付き合いの中で成立している取引は、まだまだ少なくなく、そういった意味では、「商社不要論」などもあるが、しばらくは健在。



マーケットメーカーの最も大きな強みは、「豊富な商品力」。
仲買ポジションなので、基本は右から左だが、売れる製品・サービスの目利きができるなら、別。
医療機器の総代理店などが、このポジション。
病院なども広義で言えば、この分類になる。(販売店→診療科と置き換え可能)
顔(°Д°)が広い企業が得意な領域。
意外に、チャンスが転がっている領域でもある。

マーケットメーカー



新市場を開拓して顧客とのチャネルに強みを築く

自分の現状を把握する力

デコンストラクションの4パターン④

パーソナルエージェント

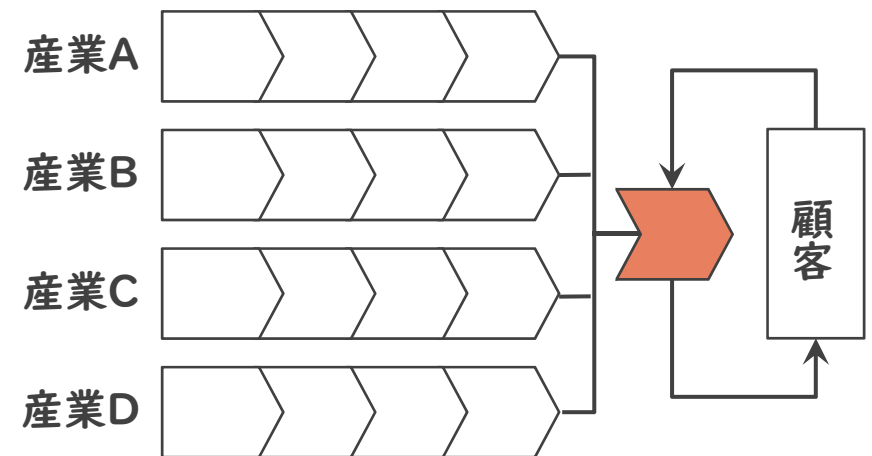
インターネット上の無数の情報を整理するナビゲーターが、新たな購買代理店として機能する方法。

販売力の弱い店舗や大規模展開できない中小企業などに、楽天やアマゾンがやっているような方法。要は既存にない、新しい販売チャネルを提供したりする方法。顧客特性がはっきりしていれば、同じ属性の顧客にアプローチしたい企業などと提携することが可能。



パーソナルエージェントの最も大きな強みは、「顧客を持つ」事。顧客を持たない＝代理店などを介さないと売れない、といった企業は顧客からの情報を集めるのも難しく、そういう意味では商売をする上で、非常に有利なポジションを構築できると言える。広告費などもかかるが、ブランドが確立すれば、サプライヤーも顧客も集めることが容易になる。今風に言うと「プラットフォーマー」という奴に近い。

パーソナルエージェント



顧客への販売代理店となって
様々な市場への影響力を高める

戦略を立案する力

大局着眼／小事着手

世の中を大きく俯瞰してながめ（大局着眼）
小さな一歩から着実に実行する（小事着手）

千里の道も一歩から → 「イノベーターのジレンマ」の処方箋

イノベーターのジレンマとは？

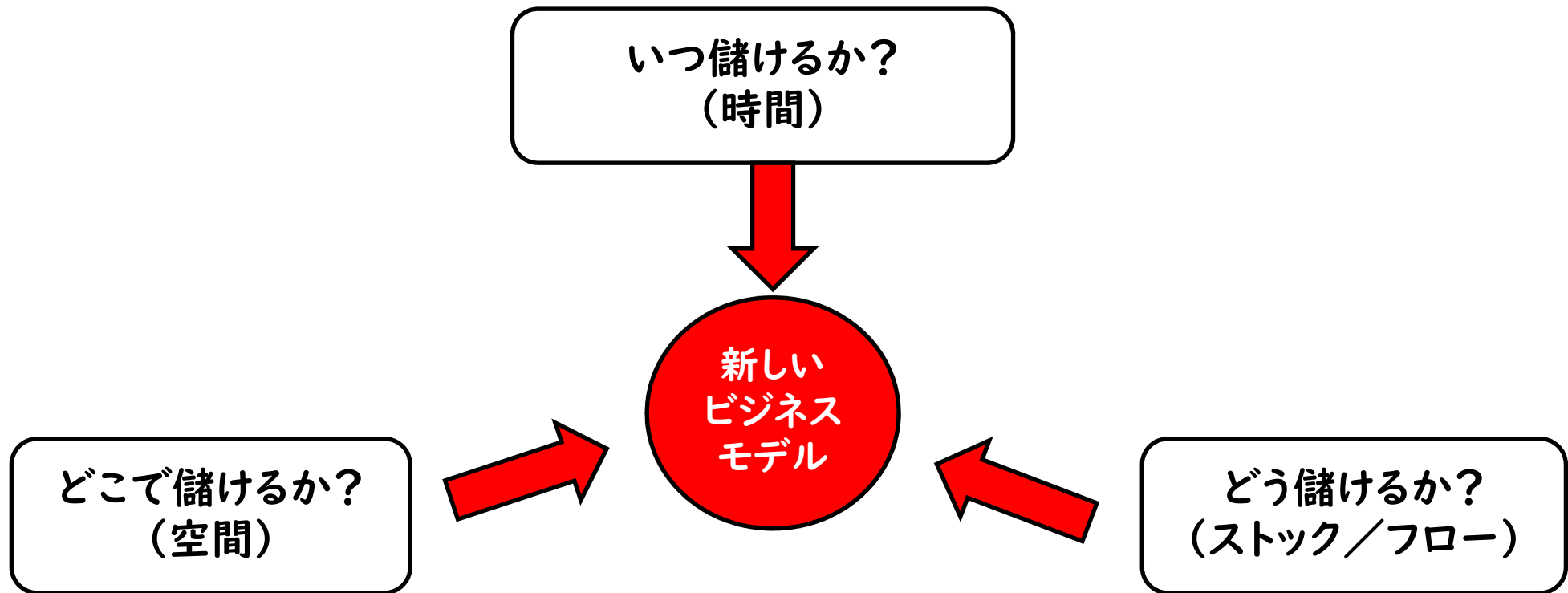
第1に、破壊的な技術は、製品の性能を低下させるため、既存技術で成功している大手企業の多くは破壊的な技術に関心が低い。

第2に、技術の進歩のペースは、市場の需要を上回る点。トップ企業はハイエンドの技術をさらに持続的に向上することを止められない。比較的に性能が低くても顧客の需要を満たす、新たな技術をもった新規企業に市場を奪われる隙を作ってしまう。

第3に、成功している企業の顧客構造と財務構造は、新規参入企業と比較して、その企業がどのような投資を魅力的と考えるかに重大な影響を与える。破壊的技術が低価格で利益率が低い、あるいは市場規模が小さいなど、既存の技術で成功してる企業にとって魅力を感じず、参入のタイミングを見逃してしまう点。

戦略を立案する力

新しいビジネスモデルとは時空で語れるものである



打ち手が即座に「利益」につながるとは限らない。

時間的・空間的・金銭的、そういった「型」を意識した収益モデルを戦略立案上で考える必要がある。

利益と時間・空間は隣接はしていなくとも、どこかで繋がらないとビジネスにならない事は肝に銘じるべし。

4回目の質疑応答

現状認識と戦略立案！
ビジネスモデルは、また後日だ！



自分が有利になるポジションを
見つけることが大事なんすね！



持続的優位性を確立すれば
戦略の実現はぐっと上昇するぞ！

実例：仙台厚生病院

《経営戦略策定前夜》

東北大学病院のはす向かいで、道路を渡れば仙台厚生病院という立地でした。もともとは呼吸器専門+なんでも内科のなんちゃって急性期病院で、基本的にはみんな大学病院へ。そこで、そうでもないと診断された人が来る病院でした。

「東北大のめかけ」というあだ名をされて、病院経営はイケてない、スタッフは疲労困憊、場所はいいのに、という病院でした。



《院長 目黒泰一郎の就任》

そんな中、副院長であった目黒泰一郎先生（循環器内科）が院長になりました。

目黒先生は、現状のままで長く持たないだろう、という事で病院改革に着手します。

経営戦略は、ポーター流でのポジショニング戦略と、ミンツバーク流の創発戦略の組み合わせ。

特に、ミドル層の育成に目黒先生は力を入れており、現場での判断ができる組織づくりに注力している。

医療機関では、かなり珍しい。



実例：仙台厚生病院

Vision (将来のありたい姿)

医療者が疲弊せずに医療が提供できることが一番。
適切な利潤と、設備投資、そして人に還元できる経営体制の構築。
目標は高く、日本一の病院を目指す。

環境の変化

DPCの導入により、入院医療のアウトカムが求められるように。
臨床研修制度の必修化により、大学医局の影響力の低下。
インターネットにより患者への情報発信の体制の変化。

現状の把握

単価の安い慢性期の呼吸器患者の外来が中心。
目の前には、大学病院があり、患者はそっちに流れている。
大学病院と喧嘩して勝てる要素がない。

Strategy (戦略)

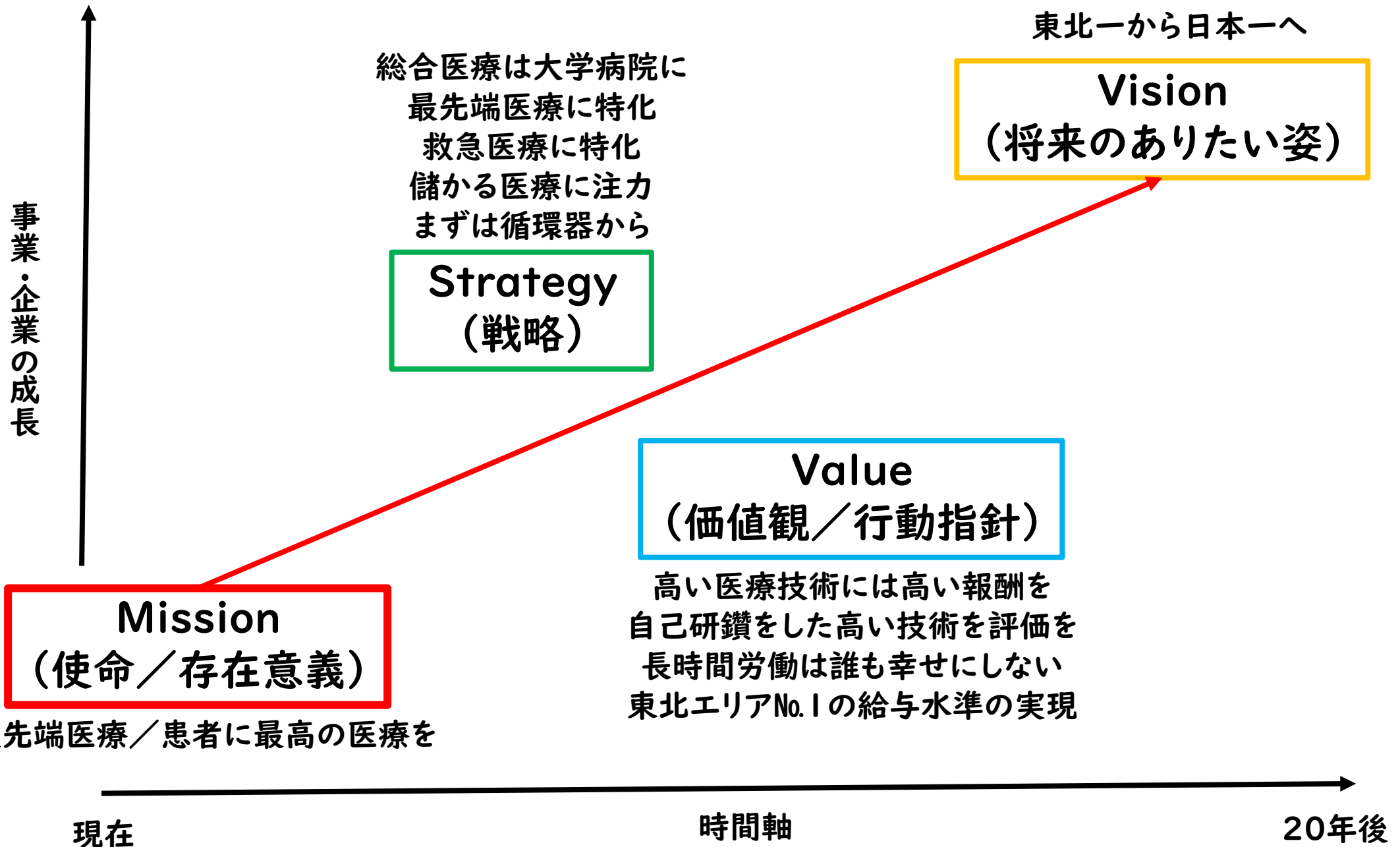
ヒト：循環器のカテーテル医を全国から集めてくる。
モノ：最先端医療／救急医療に注力、総合医療を捨てる。
カネ：自分が最も得意で儲かるカテーテル治療に特化する。
医師の給与水準を東北一の高水準にする。
情報：手術件数など、情報開示を積極的に推進。

Value (価値観／行動指針)

長時間労働で提供される医療は、品質が悪いからダメ。
患者へ最先端の最高の医療を提供する事が一番大事。
医師は自己研鑽に時間を使う事、それも勤務時間とみなす。

実例：仙台厚生病院

ポーター流のポジショニング



実例：仙台厚生病院

選択と集中1：「総合医療」「高度医療」「救急医療」からの三者二択

選択と集中2：診療分野の選択

分担と連携：診療科での地域連携

在院日数の短縮化≡医療提供のパッケージ化

医師の就労環境の改善

各分野のスペシャリストに学べる環境



**年間15000人以上の退院患者がいる病院の中で、病床稼働率日本一。
循環器疾患は4位、呼吸器疾患は5位、消化器疾患は9位
全国トップクラスの病院に！**

経営戦略が非常に明確であり、また現状からどうするか、といった施策も効果的であった。またDPCが臨床研修制度の必修化など、外部環境も上手に読み切り、後手に回る医療機関が多い中で、問題病院から、優等生病院への転換（というより、赤点生徒が、学年トップになるくらい）に成功した好事例。目黒先生のリーダーシップとマネジメント手腕が大きいですが、属人的な経営に陥っていない部分など、未だに全国トップクラスの経営手腕を誇る病院として君臨している。

实例：相澤病院

《經營戰略策定前夜》

2kmほど北上すると、信州大学病院。

松本の医療を2分する、相澤病院は戦々恐々としていた。2004年の臨床研修の必修化で、医師の派遣とかなくなるんじゃないの？ 信州大学とか、間違いなく人気ないよね？ 常勤医師1人で売上1億円くらいだから、4～5人減るだけで、4～5億円減収。

何もしないとじり貧だ。医師の確保をしないとダメだけど、何をすればいいんだ？

医局以外で、必要な医師数を集める事なんかできるのか？ 医局と喧嘩してでも集めるのか？ 医局と仲良く沈没するか？ どっちに行っても大問題！



《院長 相澤孝夫の決断》

そもそも信州大学とか、学生から人気もない大学だし、
いっそのこと、研修医をうちの病院で育てたらいいいんじゃないの？ だって、医局崩壊するでしょ、たぶん。

なら若手医師に訴求する病院作りをするしかない！

ポーター流のポジショニングと、アンゾフ流の経営計画を重視した計画的な経営戦略を採用。

医療制度の場合、アンゾブ流とは相性が存外よい。



実例：相澤病院

Vision (将来のありたい姿)

松本の医療の中心として、安定した経営と必要な医療を提供できる体制作りをしたい。
救急医療、総合医療、先端医療、全部やらないとダメだ。

環境の変化

2004年の臨床研修制度の必修化で、医局制度の崩壊待ったなし。
医局派遣での医師確保が困難になる。
医局派遣に代わる、医師確保のルート確立が必要。

現状の把握

信州大学から研修医がけっこうあちこちに出て行っている。
研修医は若いうちに救急医療をやりたい、と言っている奴が多い。
松本市内にはまっとうな救急体制の医療機関がない。

Strategy (戦略)

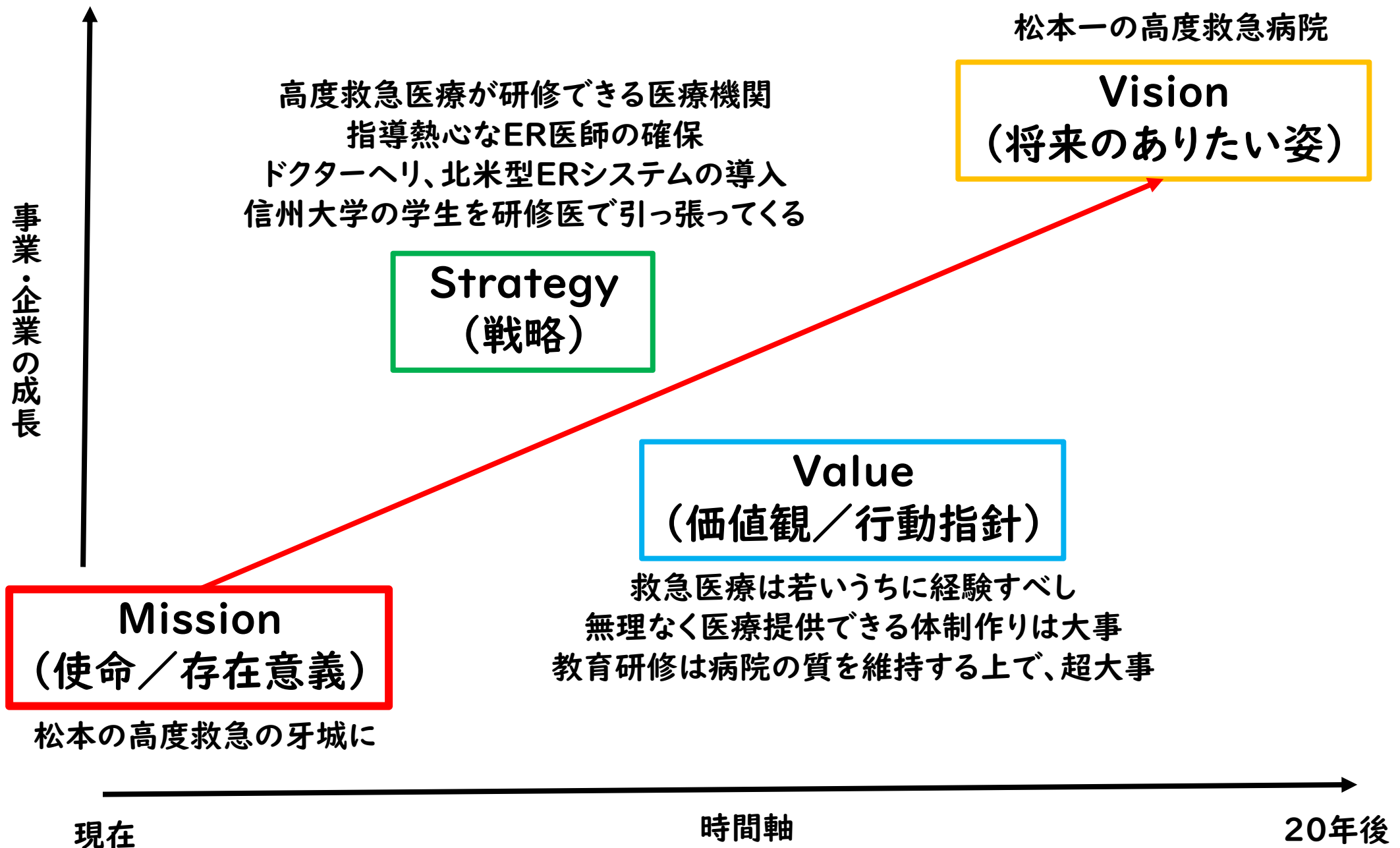
長野県初で、全国でも珍しい民間病院でのドクターヘリの運用開始。
北米型ERシステムの導入。
指導熱心なER専門医のヘッドハンティング。
救急医療を起点とした高度急性期病院の構築。

Value (価値観／行動指針)

救急医療至上主義。
救急医療こそ、医療のだいご味。
無理のない人員での、高度救急の研修体制。

実例：相澤病院

ポーター流のポジショニング



事例：メドレー

《経営戦略策定前夜》

2009年、介護人材不足から、成功報酬制の介護人材サービスを作ろう、という事でスタート。

順調に売上が推移するも、医療・介護業界で人材紹介会社の地位は低く、売上が上がっても目立ってない。

「患者が納得する医療」というものを、創業者の瀧口氏が実現したいと思い、2015年に医師の豊田 剛一郎を招聘。第二創業という事で、経営戦略を人材紹介から、医療ビジネスへと舵を切った。

《瀧口浩平代表の決断》

バーニー流の自社の歴史から、本当にやりたいことを策定。その中で、自社内部の経営資源として、医療要素が少ない事で、医師を雇うという、模倣困難性が高い領域に着手した。これは経営戦略学的に見ると、非常に面白い事例であり、医師の正社員雇用という発想は、米国で起業経験のある瀧口氏ならではの発想。

内部資源を活用して、これまでにない医療ビジネスを展開しようという野心をひしひしと感じる。

また基幹事業である、人材紹介が安定しているからの打ち手であり、単なる博打でないことがわかる。

メドレーHPより抜粋



実例：メドレー

Vision (将来のありたい姿)

患者が納得する医療を構築する
医師と患者の情報の非対称性の解消

環境の変化

依然として介護人材不足が継続。
医療／ヘルスケアベンチャー企業の台頭。
2015年8月、事実上の遠隔診療の解禁

現状の把握

介護人材不足による、介護人材紹介事業は堅調。
遠隔診療領域に詳しい企業が少なく、ポジションが空位。
医療インフラ構築のチャンス。

Strategy (戦略)

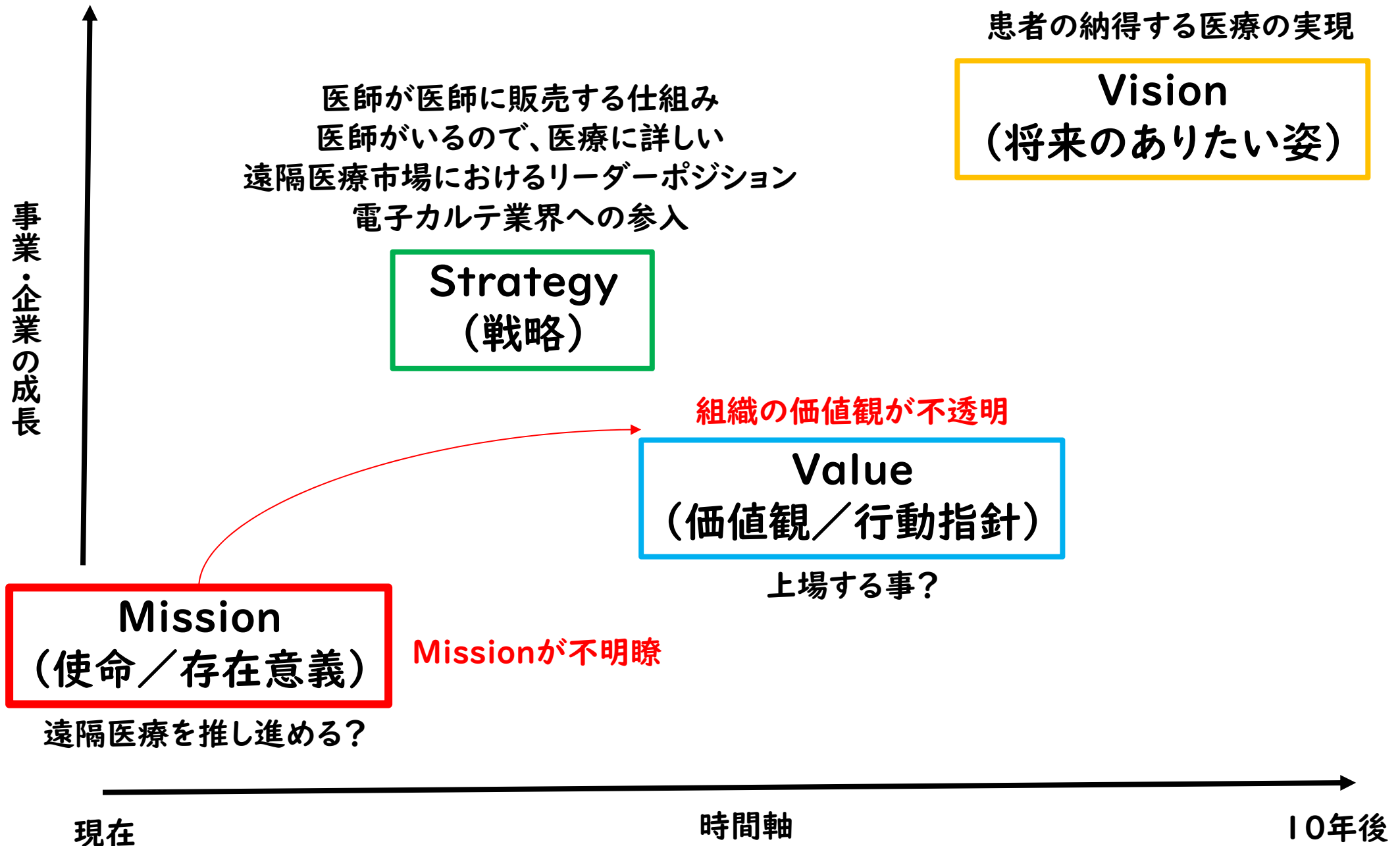
豊田 剛一郎を筆頭に、医師スタッフの正社員雇用。
遠隔診療に関するシステムの早期リリース。
医師が医師に売るという、これまでの企業になり新規性。
遠隔診療界隈のリーダーポジションをゲット。

Value (価値観／行動指針)

残念ながらここは、見えてこない。

実例：メドレー

ポーター流のポジショニング



経営戦略には「優位性」と「欠点」常に裏表で存在する

①経営戦略が方向を定める

優位性：組織を一致団結させることができる。

欠点：未知の道を進むのに、決まった道を歩くにはリスクがある事を意識する事。
リスクを回避する道を見つける事も重要である。

②経営戦略は力を集結させる

優位性：組織の足並みを揃えさせる効果がある。

欠点：あまりに入念に力を集結させると「集団思考」が生まれ、他の可能性を否定し、周囲に目を向けられなくなる。周辺を見渡す視点は、リスク回避する上で重要である。

③経営戦略が組織を定義づける

優位性：速やかな組織の理解と、他の組織との違いの認識を促せる。

欠点：組織を鮮明に定義づけると、単調な組織となり、ステレオタイプに陥る危険性がある。そうなる
と組織の複雑な思考などが失われてしまうリスクがある。

④経営戦略は一貫性をもたらせる

優位性：戦略は曖昧さを排除し、秩序をもたらす。世界を単純化する事で、認知構造を簡易にし、活動
をしやすい状態をもたらせる。

欠点：創造性は矛盾の上にしか生まれない。理論的な戦略は、単純化がゆえに現実をゆがめる。
戦略自身が間違っているという可能性を捨てない事が重要である。

5回目の質疑応答

色々な企業を経営戦略的に
分析して考えるだけでも勉強になるぞ！



成功事例も面白いですが、
失敗事例はもっと面白いっす！



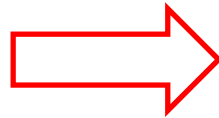
経営戦略の成功率は7～8割。
戦略に問題があれば、低くなる。
その分析教材としては有効だ！

本日の総括



企業経営の基本認識

システマティック
(体系的)

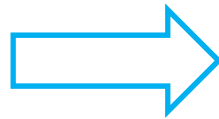


ヒューリスティック
(経験則的)

ビジョナリーカンパニー
変革型リーダーシップ

重要な戦略ファクター

ハード
(定量的・実体的)

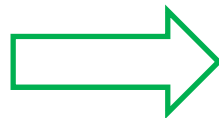


ソフト
(定性的・抽象的)

戦略から組織へ
リーダーシップ
マネジメント

研究の方法論

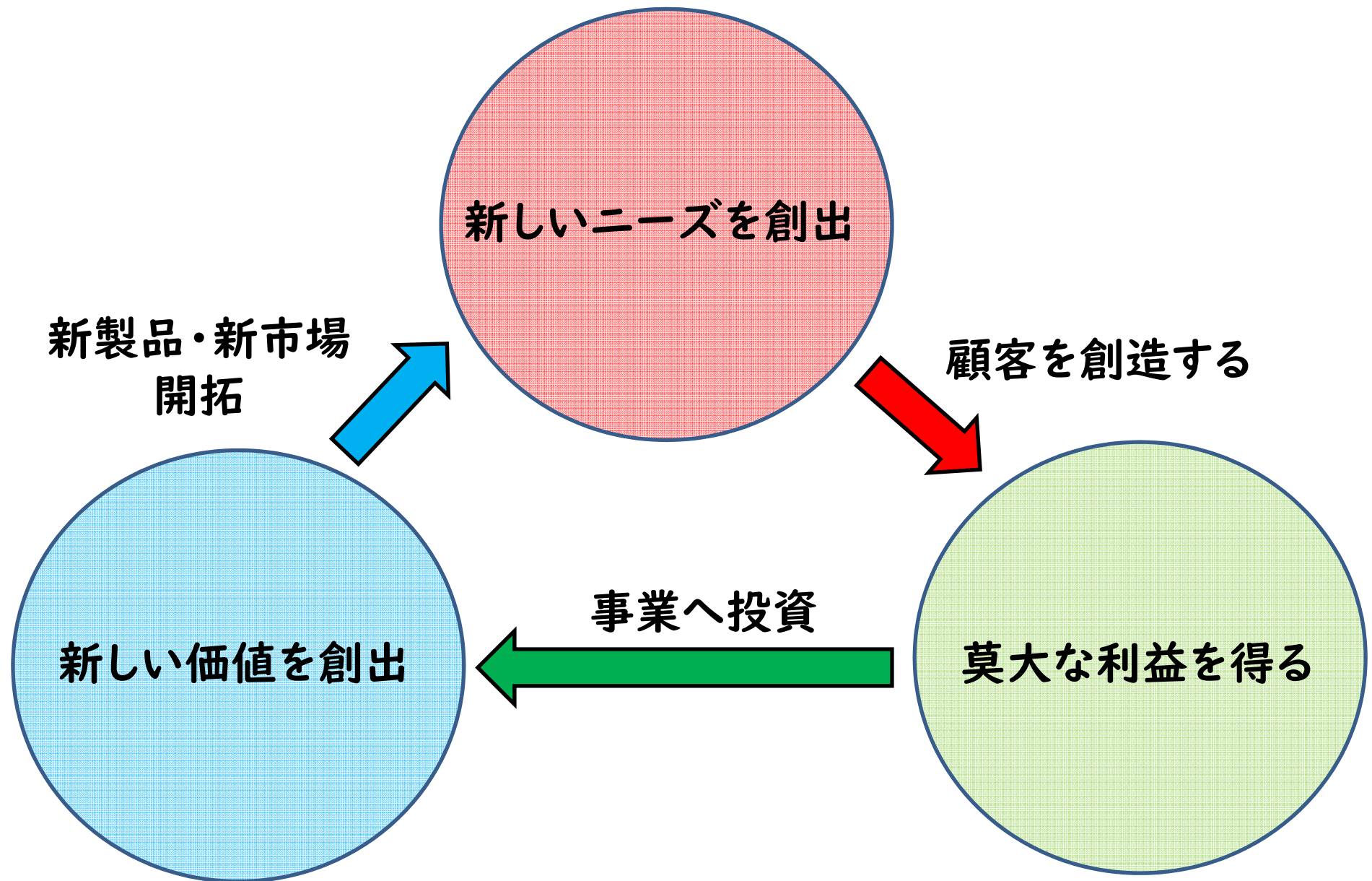
スタティック
(静学的)



ダイナミック
(動学的)

ゲーム理論
チェンジマネジメント
動学的ケイパビリティ

参考：ドラッカーの経営の考え方（マーケティングで詳しく）



経営戦略とフレームワーク(1)

経営戦略はもともと、コンサルタントが「多角経営化」する企業に対してスタートした商品サービスです。なので、わかりやすく、そして、コンサルタントの再現性が高まるために、様々なフレームワークを開発した歴史でもあります。

ぶっちゃけ、使える使えないもありますが、紹介しておきます。赤字が本講義で触れているものです。

1958 アンゾフのマトリックス

1959 産業組織論

1962 シナリオ・プランニング

1965 ギャップ分析

1965 製品ライフサイクル

1967 PEST分析

1968 経験曲線

1969 SWOT分析

1970 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

1973 赤の女王仮説

1974 市場戦略の利益効果

1976 3か4の法則

1979 ファイブフォース分析

1980 4P分析

1981 アドバンテージ・マトリクス

1982 3C分析

1982 7Sモデル

1982 多角化戦略と収益性

1982 ニッチ戦略

1982 統合的品質管理

1984 資源ベース理論

1986 フィッシュボーンチャート

1986 S字カーブ／成長カーブ

1986 シックスシグマ

1987 ミンツバーグの戦略の5P

1988 ファーストムーバー・アドバンテージ

1988 タイムベース競争

1989 ベンチマーキング

1989 コア・コンピタンス

1990 ダイヤモンドモデル

1990 リエンジニアリング

1991 コミットメント

1992 能力の競争

1992 マス・カスタマイゼーション

経営戦略とフレームワーク(2)

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1993 ビジネス生態系戦略 | 2003 オープンイノベーション |
| 1994 未来への競争戦略 | 2004 ハードボール戦略 |
| 1994 過当競争 | 2004 戦略マップ |
| 1995 破壊的イノベーション | 2004 バリュー・イノベーション |
| 1995 ROQ (リターン・オブ・クオリティ) | 2005 ブルー・オーシャン戦略 |
| 1995 価値の移動 | 2006 共通価値 |
| 1996 ボウマンの戦略時計 | 2009 ビジネスモデル・イノベーション |
| 1996 コーペティション | 2010 適応優位性 |
| 1997 ダイナミック・ケパビリティ論 | 2011 ゲーム理論のアプローチ |
| 1997 トリプル・ボトムライン | 2013 アルゴリズム戦略 |
| 1998 ポーターの3つの基本戦略 | 2013 一時的優位論 |
| 1998 バリューチェーン | |
| 1998 ディコンストラクション | |
| 1999 連続的な戦略プロセス | |
| 1999 デルタモデル | |
| 1999 デジタル戦略 | |
| 1999 ダイナミック戦略 | |
| 1999 プロフィットパターン | |
| 2000 ティッピング・ポイント | |
| 2001 シンプルルール戦略 | |
| 2002 ピラミッドの底辺 (BOP) | |



参考文献

BCGが読む経営の論点2019 (日本経済新聞出版社) BCG
ゲームチェンジャーの競争戦略 (日本経済新聞出版社) 内田和成
コア・コンピタンス経営 (日本経済新聞出版社) ゲイリー・ハメル、C. K. プラハラード
戦略力を高める (東洋経済新報社) 平井孝志
戦略サファリ 第2版 (東洋経済新報社) ヘンリー・ミンツバーグ
経営戦略原論 (東洋経済新報社) 琴坂将広
企業戦略論 (ダイヤモンド社) ジェイ・B・バーニー
経営者の条件 (ダイヤモンド社) P. F. ドラッカー
経営戦略全史 (ディスカヴァー・トゥエンティワン) 三谷 宏治
コンサルー〇〇年史 (ディスカヴァー・トゥエンティワン) 並木 裕太
経営戦略の基本 (日本実業出版社) 経営戦略研究所
経営戦略概論 (産業能率大学出版) 波頭 亮
アンゾフ 戦略経営論 (中央経済社) イゴール・アンゾフ
第5の競争軸 (毎日新聞出版) P. D. ピーダーゼン
戦略経営バイブル (PHP研究所) 高橋宏誠
自滅する企業 (英治出版) ジャグディッシュ・N・シース
ハーバード式経営戦略 (宝島社) 名和高志
事業戦略策定ガイドブック (同文館出版) 坂本雅明
実は面白い経営戦略の話 (SB新書) 野田 稔