

2019年11月12日

経営学入門 I d ⑤

担当

安川文朗

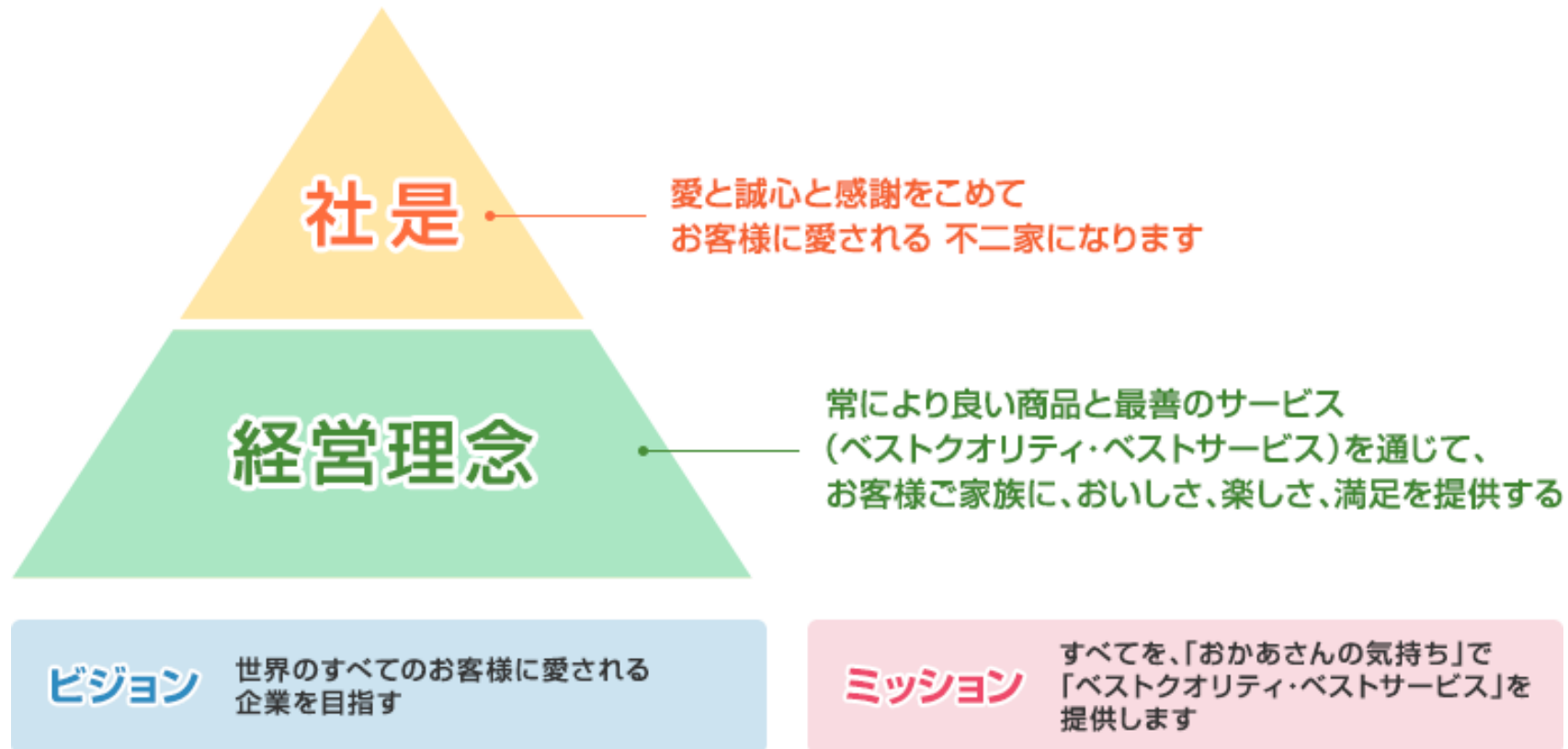
講義のゴール

- ・企業の経営理念の機能と役割を知り、説明できる
- ・経営理念と経営戦略(事業戦略)との関係を理解し、主要な用語を解説できる
- ・競争環境における企業活動の推進条件について説明できる

企業の経営理念と戦略

～会社はどのような方針で動いているのか～

経営理念 ⇒ 企業の経営全般を統制し、その方向性の基本となるもの



<https://www.fujiya-peko.co.jp/company/company/visi...>

企業活動の目的

・利益(利潤)の追求

- ・企業活動の原資の確保
- ・株主の期待への応答
- ・評判形成(=企業価値の形成)

・社会への奉仕

- ・雇用を通じた奉仕
- ・顧客への奉仕
- ・社会のステークホルダーへの奉仕

・社会環境への働きかけ

- ・社会の経済的安定
- ・社会資源の開発、維持
- ・市場形成

利潤の追求

利潤を確保できないことで、

- ・次期への投資ができない ⇒ 自己資本を形成できない
- ・従業員への給与の支払いができない ⇒ 雇用の安定が図れない
- ・新規事業のための資金調達(借入)ができない ⇒ 企業の成長が図れない



企業業績の低下により企業に対する評価が低下



企業活動が停滞し、企業の目標を達成できない

社会への奉仕

利益の確保が最重要課題なら、社会への奉仕は“余裕のある企業”だけが行えばよい！？

ストックホルダー(株主)からステークホルダー(より広い利害集団)へ



たとえどんな零細企業であっても、企業活動によってモノやサービスを社会に提供する限り、それを通じて顧客を含む多くの利害関係者に**高い満足**を与えることが求められている！

企業の目的とミッション

ミッション ⇒ 任務や使命

- ・「到達すべき目標がある」
- ・「目標に進んでいく行動がある」
- ・「それらが何かに求められていること」

三省堂 辞書ウェブ編集部による ことばの壺 より

目的とミッションとはどう関わっている？

- 利潤の追求・確保 ⇒ なぜ利潤を確保し、事業を継続するのか？
- 社会への奉仕 ⇒ なぜ社会に奉仕をしなければならないのか？
- 市場の形成 ⇒ なぜ市場を維持・形成・拡大するのか？

企業の経営理念は、経営目的ではなく**ミッション**を表しているはず！

企業の戦略＝事業戦略は、**ミッション**と緊密な関係にある

ミッションが定めれば取るべき行動は明らかである

P.F.ドラッカー「非営利組織の経営」より

IBMers Value

企業理念 IBM社員が共有する3つの価値観

Dedication to every client's success.

お客様の成功に全力を尽くす

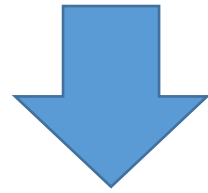
Innovation that matters -for our company and for the world.

私たち、そして世界に価値あるイノベーション

Trust and personal responsibility in all relationship.

あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任

Q1:経営理念が創業者の思いや社会的ミッションに裏打ちされているとすれば、この経営理念を実践する責任は誰にあるのか？

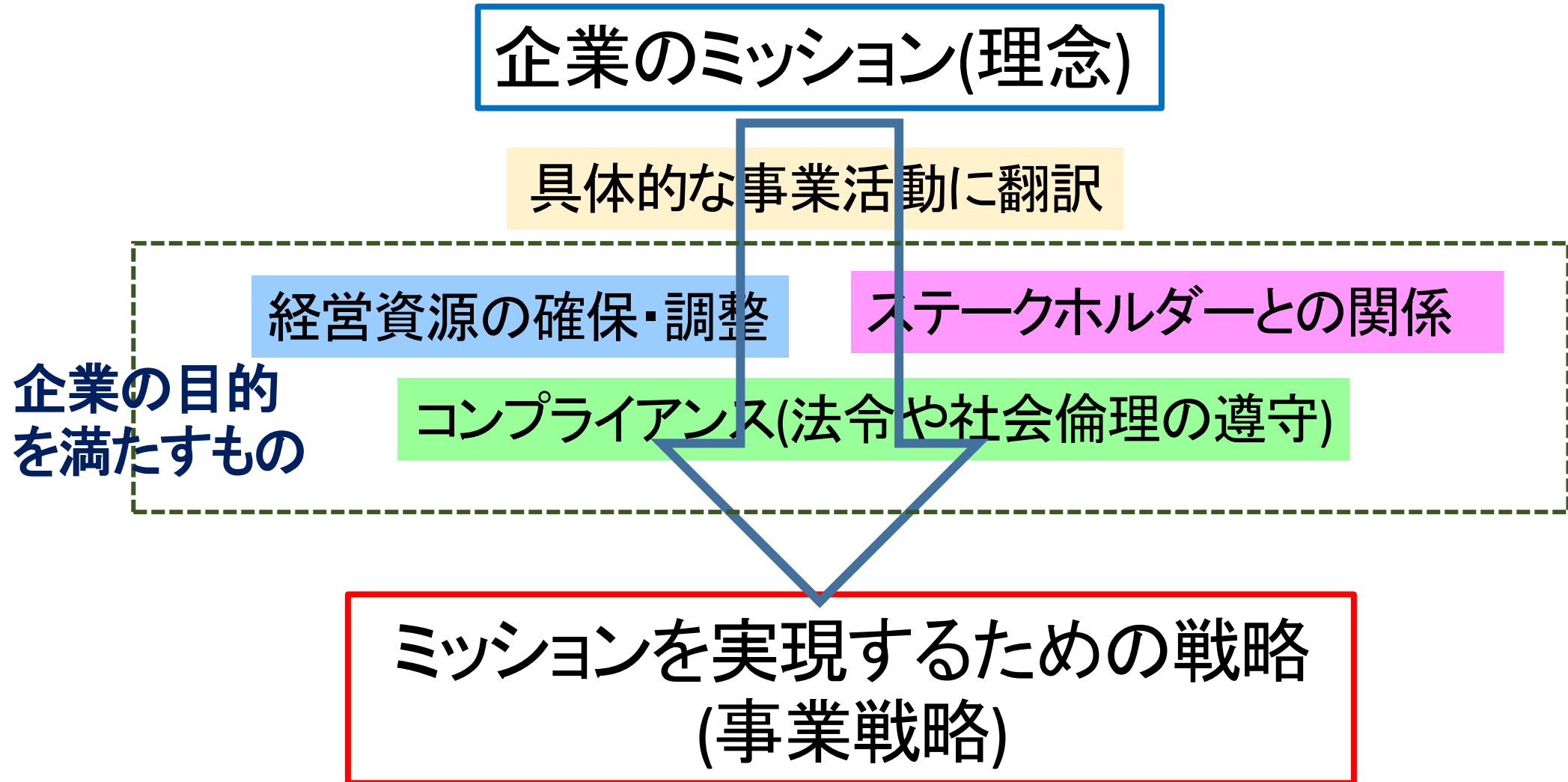


トップマネジメント ⇒ 企業組織の形態や指示命令系統はトップダウン？

ミドル・ロウアーマネジメント ⇒ // はボトムアップ？

Q2:経営理念を実践に移すために必要なものは何だろう？

事業戦略の基本構造



経営理念(ミッション)



経営(事業)戦略



戦略実施の計画



生産管理
販売管理
財務管理
人事管理

報告



監査

広義の事業マネジメント

狭義のマネジメント

競争的経営戦略の用語

ドメイン domain

分野, 領域, 範囲; 事業領域, 本業



Q: IBMの事業戦略における「ドメイン」はどれだろうか？

日本IBMのグローバル・テクノロジー・サービスの事業戦略

日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)は9月26日、同社が展開するグローバル・テクノロジー・サービス(GTS)の事業戦略、および今年7月にグローバルで発表したIBM Watsonベースの新サービス・プラットフォーム「IBM Services Platform with Watson」の概要を発表した。

「当社は、世界最大のITサービスの事業体であり、ビジネス全体の4～5割をグローバル・テクノロジー・サービスで占めている。このサービスでは、ITインフラの構築・運用からサポートまでをカバーし、あらゆる業界の企業ITのニーズに対応している。現在、ビジネス環境が大きく変化しているが、この変化に素早く対応するには、システムを管理するのではなく、サービスを管理する『サービスインテグレーション』が重要になる。そのために当社では、他社に先駆けてコグニティブ技術とオートメーションをITインフラに適用していく」。

この戦略を推進するために、IBM Watsonを活用した初のコグニティブ・サービス・プラットフォーム「IBM Services Platform with Watson」を発表した。このプラットフォームは、IBMクラウド上で構築され、コグニティブ技術を活用して人の知性を高めることで、サービスプロバイダの業務の品質を向上させ、専門家がより高度な価値をもたらす業務に注力できるよう支援する。

主なサービス機能として、「Manage」(管理)、「Optimize」(最適化)、「Design」(デザイン)の3つがあり、「Manage」では、IT環境が正常な状態で稼働するために、自動化を実装して円滑な管理を実現。「Optimize」では、自動化環境で蓄積されたデータから、自動化環境の高度化など、さらなる最適化を提言する。「Design」では、ユーザーのリクエストの内容を認識して、適合するソリューションを立案する。

日本IBMのグローバル・テクノロジー・サービスの事業戦略

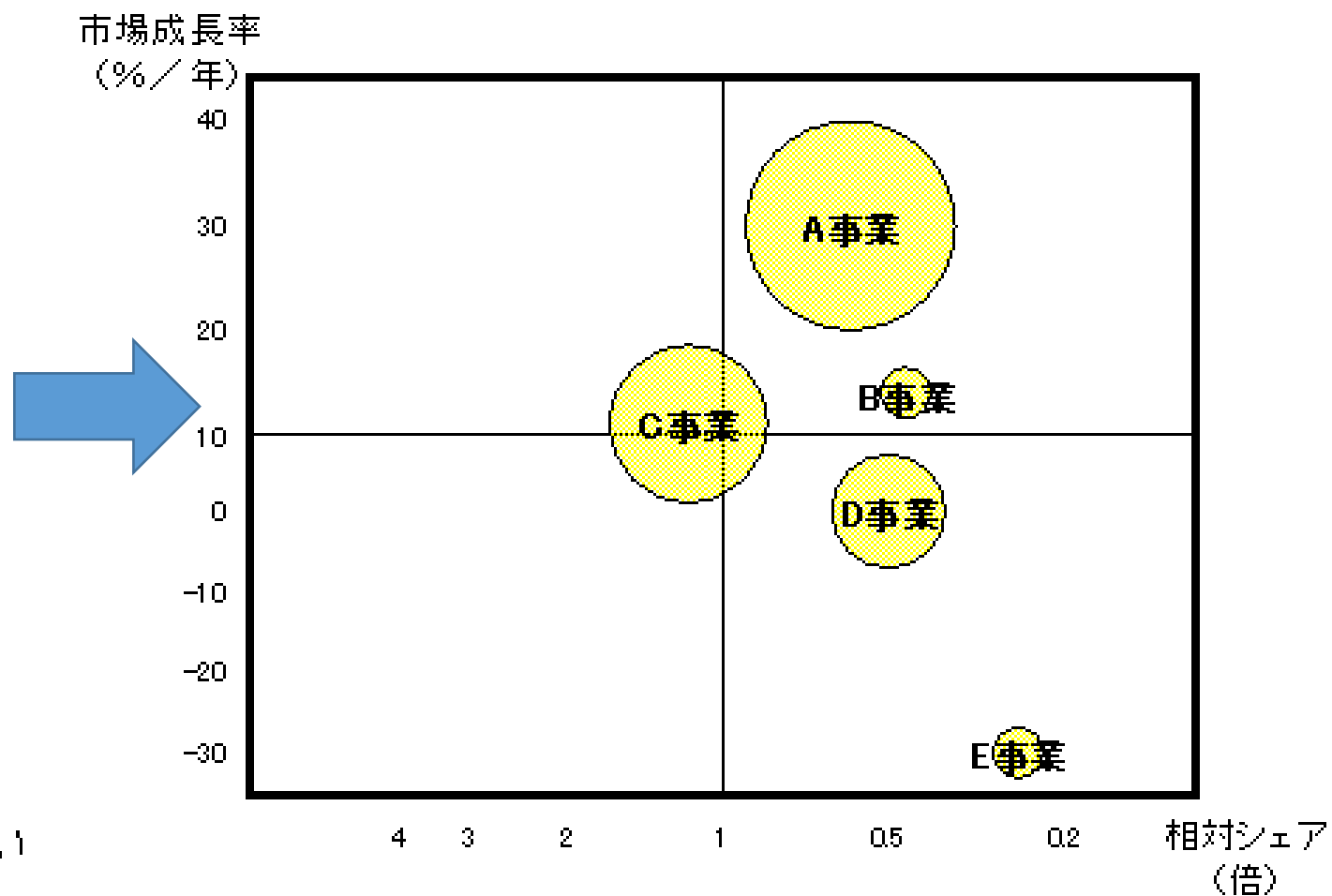
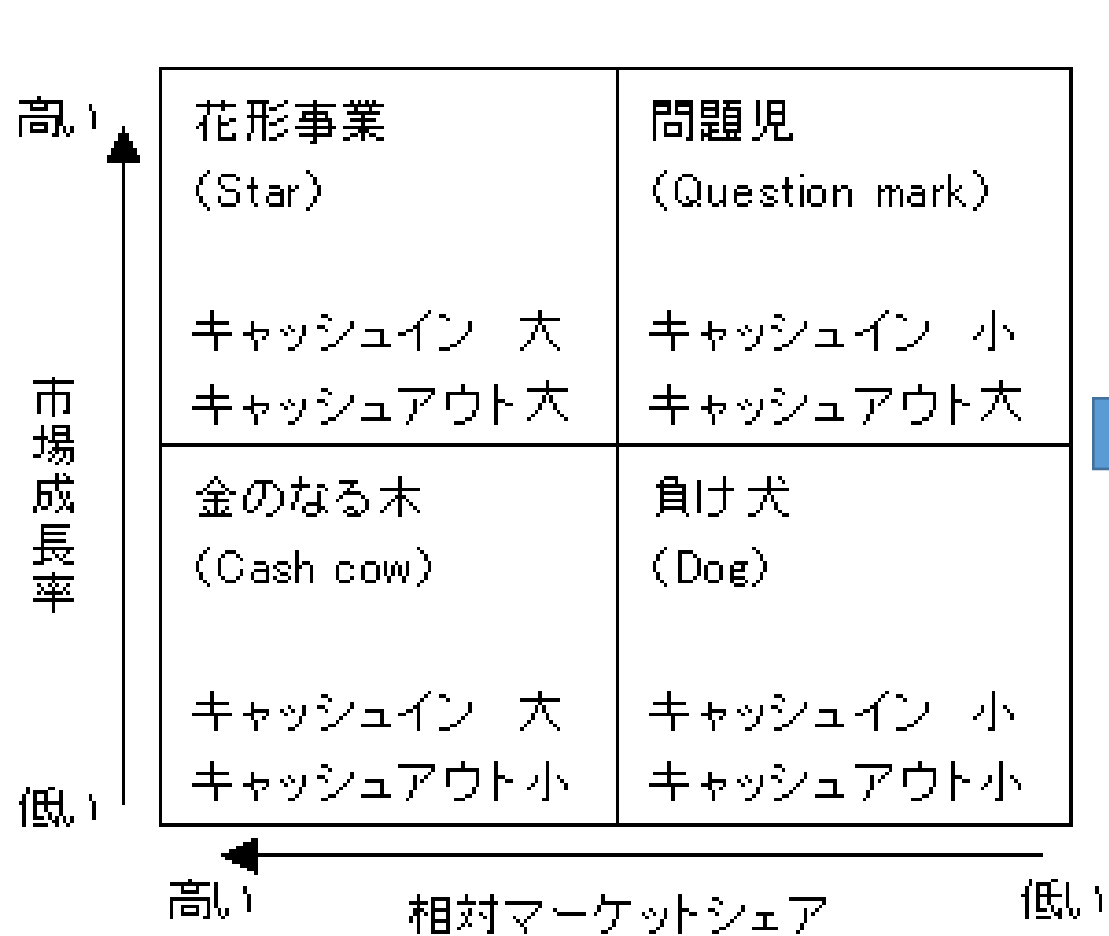
日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)は9月26日、同社が展開するグローバル・テクノロジー・サービス(GTS)の事業戦略、および今年7月にグローバルで発表したIBM Watsonベースの新サービスプラットフォーム「IBM Services Platform with Watson」の概要を発表した。

「当社は、世界最大のITサービスの事業者であり、ビジネス全体の4～5割をグローバル・テクノロジー・サービスで占めている。このサービスでは、ITインフラの構築・運用からサポートまでをカバーし、あらゆる業界の企業ITのニーズに対応している。現在、ビジネス環境が大きく変化しているが、この変化に素早く対応するには、システムを管理するのではなく、サービスを管理する『サービスインテグレーション』が重要になる。そのために当社では、他社に先駆けてコグニティブ技術とオートメーションをITインフラに適用していく」。

この戦略を推進するために、IBM Watsonを活用した初のコグニティブ・サービス・プラットフォーム「IBM Services Platform with Watson」を発表した。このプラットフォームは、IBMクラウド上で構築され、コグニティブ技術を活用して人の知性を高めることで、サービスプロバイダの業務の品質を向上させ、専門家がより高度な価値をもたらす業務に注力できるよう支援する。

主なサービス機能として、「Manage」（管理）、「Optimize」（最適化）、「Design」（デザイン）の3つがあり、「Manage」では、IT環境が正常な状態で稼働するために、自動化を実装して円滑な管理を実現。「Optimize」では、自動化環境で蓄積されたデータから、自動化環境の高度化など、さらなる最適化を提言する。「Design」では、ユーザーのリクエストの内容を認識して、適合するソリューションを立案する。

事業ポートフォリオ・マトリクス



3つの基本戦略

コスト・リーダーシップ
コスト集中
差別化



Q:競争戦略における3つの基本戦略(コスト・リーダーシップ、コスト集中、差別化)の例を考えてみよう

たとえば……

うどん屋の戦略比較

コストリーダーシップ戦略

丸亀製麺



メニュー 10種類
かけうどん 280円
280/330/380

はなまるうどん



メニュー 18種類
かけうどん 210円
210/399/504

集中戦略

誠うどん



メニュー 21種類
かけうどん 150円
150~600

道頓堀 今井



メニュー 53種類
かけうどん 578円
578~5,775

差別化戦略

鯉純の四国



メニュー 36種類
かけうどん 620円
620~1400

うどん屋	丸亀製麺	はなまる	鯉純四国	誠うどん	今井
北海道	20	3	2		
東北	34	17			
関東	210	123	6		
甲信越	25	15			
北陸	20	9			
東海	102	45			
関西	158	38	7		9
四国	22	24		1	
中国	58	24			
九州	55	4			
沖縄	4	8			
合計	708	310	15	1	9