

1. 経営戦略とドメイン

企業活動と経営戦略

【企業活動】

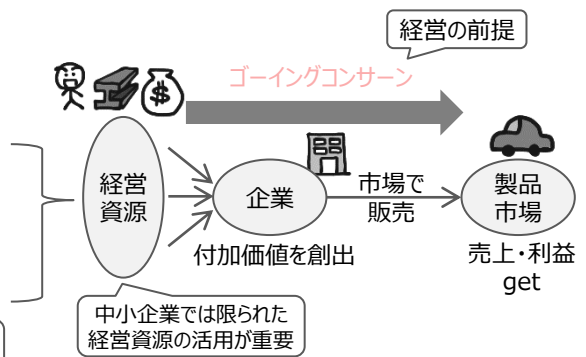
経営資源の種類

- ✓ヒト
- ✓モノ
- ✓カネ
- ✓情報

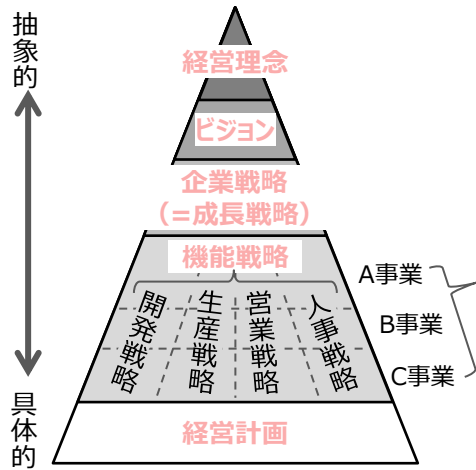


情動的経営資源

内部：技術、顧客情報、ノウハウ
 外部：企業イメージ、信用
 ✓日々の活動で蓄積される
 ✓多重利用OK
 ✓言語化・数値化されていないほど模倣困難性大



【経営理念と経営戦略】



経営理念：企業の目的（=存在意義）

経営理念の効果

- ✓従業員のモチベーション向上
- ✓従業員の判断基準の明確化
- ✓社内外に対する振る舞いの統一

経営ビジョン：企業のありたい姿や目標

企業戦略 (=成長戦略)：社長の戦略
 全社のドメインや資源配分をどうするか

機能戦略：機能領域別の戦略

事業戦略 (=競争戦略)：事業部長の戦略

SBU (Strategic Business Unit) ごとにどう戦うか
 ↳ 戦略事業単位

経営計画：具体的な実行計画

計画見直し

- ✓ローリングプラン
- ✓コンティンジェンシープラン



【参考】事業継続計画 (BCP)：

災害などが起こっても重要な事業は中断しない
 /中断してもすぐ再開できるよう平時から準備

【参考】年平均成長率 (CAGR)

複数年の成長率の平均を複利で算出する指標

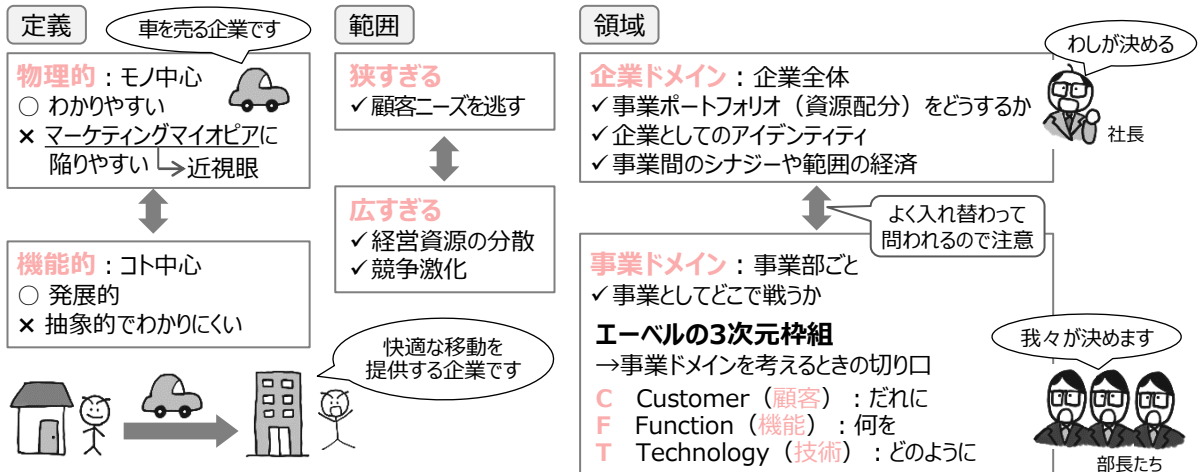
$$\left(\frac{n \text{年度の売上}}{\text{初年度の売上}} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$$

ドメイン

どの領域で戦うか？

【ドメインの意義】 ①意思決定の焦点、②経営資源蓄積の指針、③組織の一体感

【ドメインの定義・範囲・領域】



2. 環境分析と戦略



環境分析と戦略

【環境分析】戦略立案の前提として自社が置かれている環境を分析する

環境分析の種類

企業の内外
による分類

内部環境分析 社内の分析
例:3C分析 (自社)
SWOT分析 (強み、弱み)

自分で
変えられる



外部環境分析 社外の分析
例:PEST分析、3C分析 (顧客、競合)
SWOT分析 (機会、脅威)

自分で
変えにくい



分析範囲
による分類

ミクロ環境分析 企業の周辺環境の分析
例:3C分析



マクロ環境分析 社会環境の分析
例:PEST分析



具体的な環境分析手法

分析したい視点に応じて手法を選択

SWOT分析

内部/外部の環境分析

S Strength 強み
W Weakness 弱み
O Opportunity 機会
T Threat 脅威

3C分析

内部/外部のミクロ環境分析

C Company 自社
C Customer 顧客
C Competitor 競合

※Cooperator 協力者
を加えて4Cとする場合も

PEST分析

外部環境の分析

P Politics 政治的環境
E Economy 経済的環境
S Society 社会的環境
T Technology 技術的環境

法律や政治動向
経済水準や為替
人口動態や流行
技術革新など

【戦略とは】

チャンドラー

長期的な視野で企業の**目的**と**目標**を決定すること
+その目的の達成のための行動の**選択**と**資源配分**

ポーター

自社と他社を**差別化**するもの

ミンツバーグ

Plan : 計画
Pattern : パターン
Position : 立ち位置
Perspective : 事業の展望
Play : 策略

の5つのPを包括するもの

アンゾフ

部分的**無知**の状況下での意思決定のためのルール
企業の行っている意思決定の種類



トップ



ミドル



ロー

戦略的意思決定	将来どんな業種に進出すべきかなど 企業全体に関わる重要な決定
管理的意思決定	最大の業績が生み出せるよう資源を調達・配分
業務的意思決定	現行の業務の収益性を最大化

【競争優位性】

競争優位性を構築するために、外部環境・内部資源どちらを重視するかでアプローチが異なる

ポジショニングアプローチ

市場におけるポジショニングなどの企業を取り巻く
外部環境に着目する方法

例:ポーターの5フォースと3つの基本戦略
コラーの競争地位別戦略

リソースベースビュー (RBV)

競争優位性の維持のため、企業が持つ内部資源に着目する方法
例:バーニーのVRIO、コアコンピタンス、ケイパビリティ



リストラクチャリング

参考:リエンジニアリング
業務プロセスの抜本的改革

リストラクチャリング : 事業構造の再構築

意味

不採算事業から手を引いて、
有望な事業に転換を図ること

人減らしだけじゃない

方法

固定資産の売却やアウトソーシングによって固定費を削減

留意点

- ① **トップダウン**で進めるとともに従業員に丁寧に説明する
- ② 既存システムや既得権が阻害要因となる恐れがある
- ③ **権限委譲**などにより意思決定ルートを変革する

よろしく!



アウトソーシング : 外部委託

メリット

- ① **外部の専門家**の知識・技術の活用
- ② 経営資源を**コア業務**に集中
- ③ 固定費の**変動費化**
- ④ 外部環境の急激な**変化への対応**

デメリット

- ① ノウハウが**蓄積**できない
- ② 社内で**自己完結**ができなくなる
- ③ ノウハウや技術の**流出リスク**がある

3. プロダクトライフサイクルとPPM



プロダクトライフサイクル (PLC)

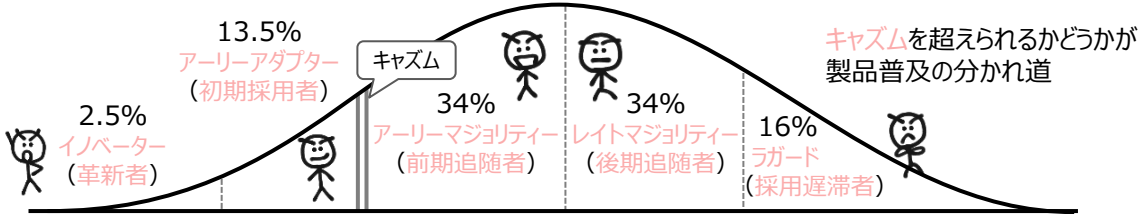
製品が市場に登場してから廃れるまでのサイクル

【PLC】

		+					-	
		金額					売上	
		0					利益	
		-						
PLCの特徴	PLC		導入期	成長期	成熟期	衰退期		
	売上		とても低い	急上昇	ピーク	低下		
	費用	広告・営業		とてもかかる	まだまだかかる	あまりかからない	できるだけかけない	
		製造		生産量が少ないのでコスト大	生産量拡大・熟練で徐々に低下	大量生産・熟練で低い	低い費用を維持	
	利益		マイナス	途中からプラスに	ピーク	低下		
	顧客		イノベーター	アーリーアダプター	マジョリティ	ラグード		
	競合		少ない	増える	安定→減る	減る		
マーケティング戦略	目的		知名度向上・試用促進	シェアの最大化	利益・シェアの最大化	支出削減・円滑な撤退		
	製品		基本製品	アイテム拡張、サービス・保証の提供	多様なアイテムとブランド	弱小アイテムのカット		
	価格		コストプラス法	市場浸透価格	競争対応価格	価格切り下げ		
	チャネル		選択的	開放的	より開放的	不採算チャネルのカット		
	プロモーション		知名度の向上	マス市場の認知関心の喚起	ブランド差別化	最小限に削減		

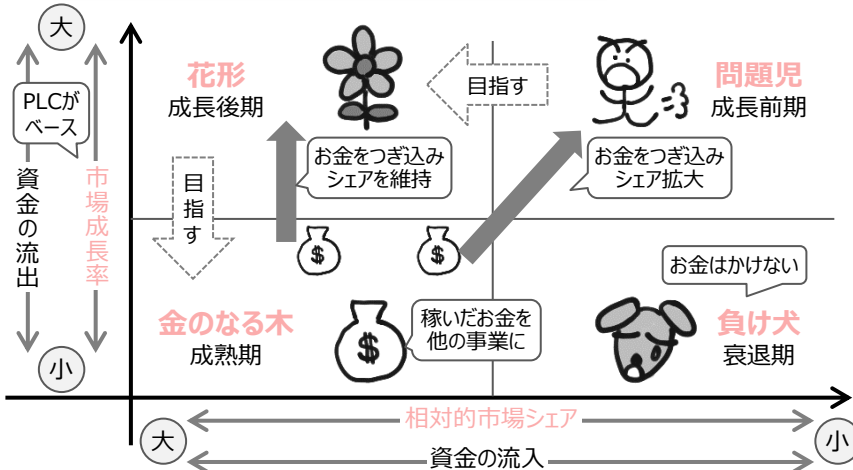
【普及理論とキャズム】

計画的陳腐化やライフサイクルエクステンション



プロダクトポートフォリオマネジメント (PPM)

経営資源の分配を考える枠組み



PPMの問題点

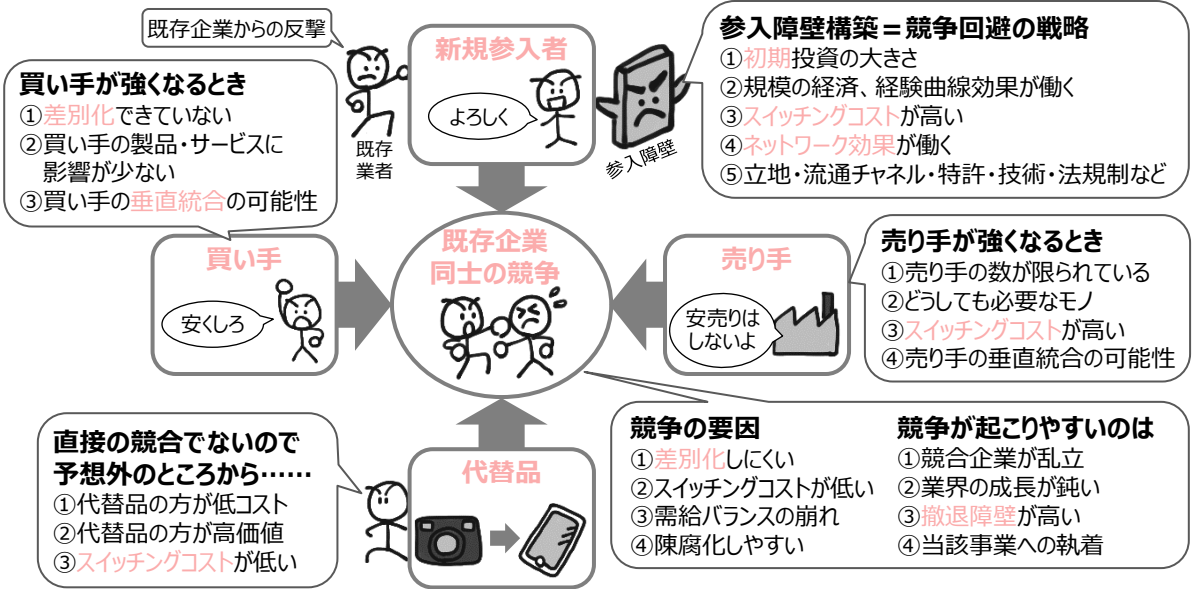
- ✓ 財務資源の観点のみでSBU間のシナジーが軽視されている
- ✓ あくまでも過去の分析 → 新規事業の手掛かりにはならない
- ✓ 金のなる木への投資が行われないので、衰退が早まる恐れあり
- ✓ 負け犬に分類されたSBUの社員のモラル (士気) が低下する



4. 競争戦略（ポーター）

【ファイブフォース（5F）分析】

企業を取り巻く競争環境を分析するための枠組み



【移動障壁と撤退障壁】

移動障壁



ある戦略上のグループから別の戦略上のグループに移動するkことを困難にする要因

撤退障壁



移動障壁/撤退障壁があると……

その戦略グループ/業界での競争が激化

発生する理由

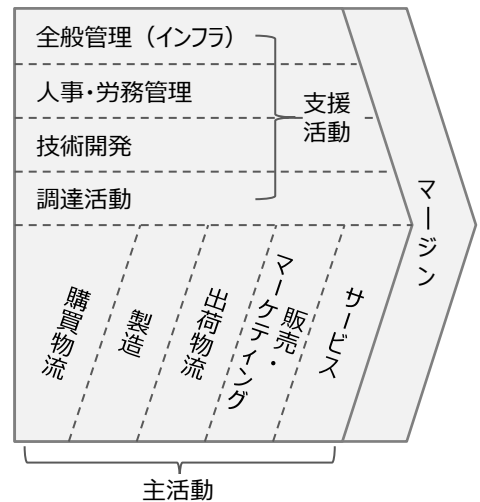
- ①固定費が大きい
- ②撤退のためのコストがかかる
- ③その事業に思い入れがある



【ポーターの3つの基本戦略】

		競争優位のタイプ	
		他社よりも低いコスト	顧客が認める特異性
戦略ターゲットの幅	広い…業界全体	コストリーダーシップ たくさん作って他社より安く ✓規模の経済 ✓経験曲線 リスク 技術革新や市場変化 トヨタ	差別化 製品・サービスを差別化 ✓他社には真似しにくい製品・サービスで高い価値を生み出す リスク 他社の模倣 モスバーガー
	狭い…特定の分野	集中戦略 特定の市場に的を絞って資源を集中的に投入 リスク ターゲットの狭めすぎ	
		コスト集中 特定市場でコスト優位 しまむら	差別化集中 特定市場で差別化 ダイソン

【バリューチェーン】企業の強み分析の枠組み




- ✓付加価値を生む機能をたくさん持てば **模倣困難性**が高まる
- ✓付加価値を生む活動の全体最適化を図ると **シナジー効果**が得られる
- ✓付加価値を生む複数の機能は企業の独自性を高めて競争優位となる
- ✓競争優位となった独自能力（= **ケイパビリティ**）は、複数事業に多次元展開できる

5. 競争戦略 (コトラー、リソースベースビュー)



コトラーの競争地位別戦略

経営資源の量と質に応じて取るべき戦略が変わってくる

		経営資源の質 (情動的資源)	
		高	低
経営資源の量 (ヒト・モノ・カネ)	大	特徴 リーダー (質も量も圧倒) 業界内でシェア最大  トヨタ	特徴 チャレンジャー (トップを狙う二番手) リーダーに果敢に挑戦  ホンダ
		目標 ✓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	目標 ✓市場シェア拡大 ✓リーダーの地位奪取
		方針 フルカバーレッジ、周辺需要拡大 (製品) フルライン化、同質化政策 (価格) 非価格対応 (チャネル) 開放的 (プロモーション) 全体訴求	方針 セミフルカバーレッジ、リーダーとの差別化 ✓リーダーが取りたくても取れないような思い切った差別化
	小	特徴 ニッチャー (小さな池の大きな魚) 採算性のためリーダーが扱わない分野や リーダーが気付いていない分野で戦う  スバル	特徴 フォロワー (コストをかけずに追随) リーダーに挑戦せず現状維持  マツダ
		目標 ✓特定市場における利潤・名声・イメージ	目標 ✓市場に生存するための利潤を得る
		方針 特定市場・セグメントを狙う ✓経営資源の集中化 ✓ミニリーダー政策	方針 経済性セグメント (中～低価格) を狙う ✓リーダーに追随 ✓低価格化



リソースベースビュー (RBV)

マネするためにかかるコスト



マネは大変...

VRIO分析

自社の経営資源の市場での競争優位性を把握するための分析

- V Value** 経済価値
- R Rarity** 希少性
- I Inimitability** 模倣困難性
- O Organization** 組織

→希少性のある資源は一時的な競争優位の源泉になるが、それを持続させるためには模倣困難性が必要

模倣困難性を高める要因 (VRIOのうち、特に I が重要！)

- ① 独自の歴史的条件 (経路依存性) → マネするのに時間がかかる
- ② 社会的複雑性 → マネの仕方がわからない
- ③ 因果関係の不明性 → どこをマネすれば良いかわからない
- ④ 特許 → 法律的にマネできない

コアコンピタンス

- 企業の中核的能力、以下を満たす自社能力
- ✓顧客に利益をもたらす
 - ✓競合に真似されにくい
 - ✓複数の商品・市場に展開できる

ケイパビリティ

- 企業の組織的能力
- 競争優位となったケイパビリティは、複数事業に多次元展開できる
- 例: 高い品質、効率

[参考] オペレーション効率

企業が同じか、似たような活動をより上手く (効率的に) 行うこと

ポーター



企業が業績を追求する方法は戦略がコレしかないね

6. 事業の拡大・多角化



成長戦略と多角化

【アンゾフの成長ベクトル（マトリックス）】

企業の事業拡大の方向性を考える枠組み

		製品・技術	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透 顧客内シェアの向上	新製品開発 新製品・技術で顧客深耕
	新規	新市場開拓 既存製品の 新用途開発	多角化 新製品で市場開拓

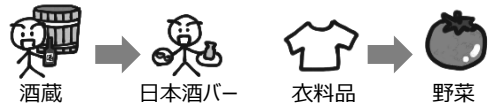


事業の拡大とその効果

【事業の拡大】

		事業拡大の影響	
		効果up	費用down
事業拡大の方向性	同一事業		規模の経済 経験曲線効果
	複数事業	相乗効果（シナジー） 相補効果	範囲の経済

【多角化】



多角化の種類

関連多角化

既存事業と関連が深い

無関連多角化

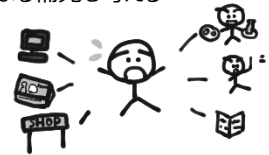
既存事業と関連が薄い

多角化のメリット

- ① 組織スラックの活用
- ② シナジーの追求
- ③ 新しい事業分野へ進出しリスクを分散する
- ④ 既存事業の需要停滞への対応

多角化の留意点

- ① 経営資源の分散に注意
- ② 既存事業とのシナジーが発揮できる分野かを見極める
- ③ 進出先の成長性を見極める
- ④ 不足資源は外部連携などによる補充も考える



相乗効果（シナジー）

経営資源を多重利用して効果を拡大
(1+1>2)

相補効果

未利用の物的資源を有効活用して効果を拡大
(1+1=2)

規模の経済

規模を拡大することで単位当たりのコストに占める固定費の割合が低下（一度に作る規模に左右される）

経験曲線効果

製造方法の習熟などにより、累積生産量の増加に伴い単位当たりのコストが低下（これまで作ってきた量に左右される）

範囲の経済

複数の事業で経営資源を多重利用して費用を削減（効果よりは費用に着目）

【参考】速度の経済 企業活動のスピードを上げることによって得られる経済的メリット

- ① 生産から販売までのリードタイムが短縮され、機会損失や売れ残りロス、在庫を削減できる
- ② 他社より早く自社製品を市場に投入することで、先行者優位を獲得できる
- ③ スピードそのものを競争優位の源泉とできる（タイムベース競争）



【先発の優位性・後発の優位性】

先発の優位性

早い時期に市場に参入することで得られる優位性

- メリット
- ✓ 最初に製品を投入することで、後発に対し心理的な参入障壁を作ることができる
 - ✓ 価格を気にしない新しいもの好きの顧客層（イノベーター）を取り込める
 - ✓ 経験曲線効果で、生産面でコスト有利

後発の優位性

先発企業に対して後発企業が持つ優位性

- メリット
- ✓ 既に市場が作られているので、開発費や広告宣伝費があまりかからない
 - ✓ 需要の不確実性を見極めてから参入できる
 - ✓ 顧客の変化に対応しやすい

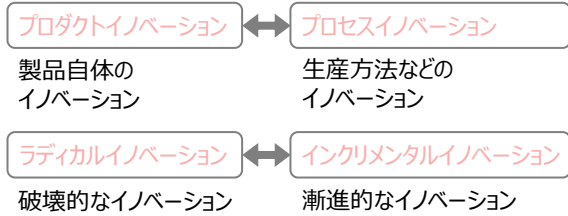
- デメリット
- ✓ 製品の認知のための広告宣伝費が膨大になる
 - ✓ 技術力と研究開発のための投資が必要
 - ✓ 製品が市場に受け入れられるか不確実

- デメリット
- ✓ 既に先発企業に参入障壁を作られてしまうと参入が大変
 - ✓ 参入初期は経験曲線効果が働かないため、一定量生産するまで生産コスト面で不利

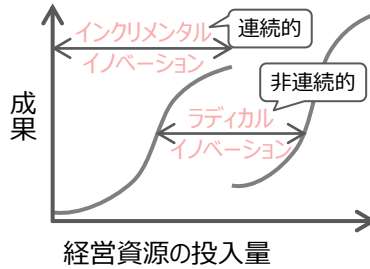
7. MOT (技術経営)

イノベーション

【イノベーションの種類】



技術革新のS字カーブ



イノベーションのジレンマ

既存製品のインクリメンタルイノベーションに注力しすぎて、ラディカルイノベーションに対応できなくなる

製品のイノベーションを促進する要因

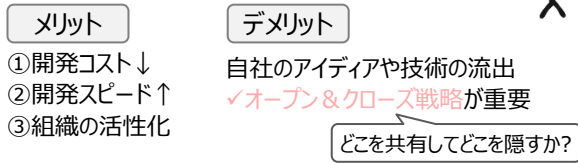
- ✓ 専門横断的に共有された知識
- ✓ 専門的な技術知識を持たないユーザからの評価

製品のイノベーションを阻害する要因

- ✓ 専門領域に固有の知識
- ✓ 経路依存的に蓄積される知識

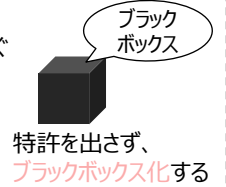
【オープンイノベーション】

大学や他社との連携を積極的に活用するイノベーション



【参考】知財戦略

知財戦略の大前提：模倣を防ぐ
 (対策の例)
 分割発注で技術流出を防ぐ
 特許を取得し模倣を防ぐ



製品アーキテクチャ

モジュラー型



既に設計された既存の部品を組み合わせて、新しい最終製品を作る設計方法

- シンプルなルールで調整コストが削減可能
 組み合わせの多様性
 - × コモディティ化が進展しやすい
 システム全体としてムダが出る
 インターフェイスは固定されており進化しにくい
- 価格競争に陥りやすい

インテグラル (摺り合せ) 型



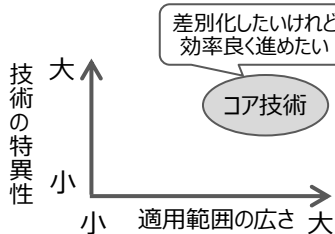
部品を相互に調整し、トータルなシステムとしての最適化を図る設計方法

- 製品としてまとまりが良い
 全体最適化により小型化・軽量化が可能
 模倣困難
- × 摺り合せコストがかかる
 製品の進化に時間がかかる

MOT関連用語

コア技術戦略

特定分野に技術を集中し、それを応用して様々な製品に技術を適用する



デファクトスタンダード

事実上の業界標準 ↔ (対義語) デジュリスタンダード

- ✓ 技術供与やOEMで戦略的に協調行動を取る
- ✓ ネットワーク外部性のある業界で生じやすい



リスタートアップ

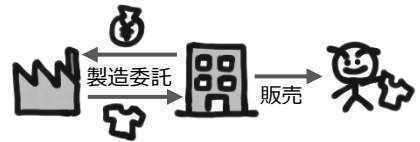
起業や新規事業の成功率を高めるために下記を短期間で繰り返す

構築：新製品/サービスの仮説を構築し、試作品 (MVP) を開発する

計測：MVPを顧客に提供し反応を見る

学習：顧客の反応、意見からMVPを改良する
 仮説が誤りだとわかったら、すぐ方向転換 (ピボット) する

最小限のコストで



【参考】OEM

相手先ブランドによる生産

委託側のメリット・デメリット

- メリット 固定費の削減
 需要変動への対応
- デメリット 自社の技術が育たない

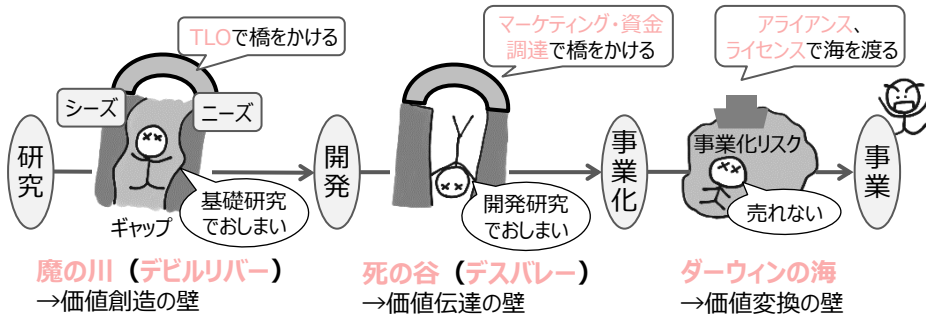
受託側のメリット・デメリット

- メリット 安定収入の確保
 製造経験の蓄積
 遊休設備の活用
- デメリット 自社ブランド構築が困難
 受注先の経営状況に左右される
 価格支配権を失う可能性

8. 研究開発・設計・製造のマネジメント、海外展開

研究開発・設計・製造のマネジメント

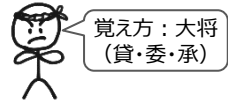
【研究開発プロジェクトが直面する関門】



- 資金調達の方法**
- ✓ベンチャーキャピタル → 投資事業ファンド (VCファンド)
 - ✓ビジネスエンジェル
 - ✓スイートマネー

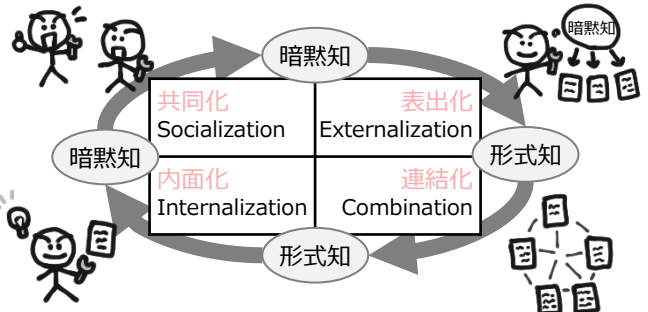
【メーカーのサプライヤー管理方法】

部品の性質や技術力などによって、どの範囲まで設計などをやるかを定める



	製造	設計	図面の所有権	責任
貸与図方式	サプライヤー	メーカー	メーカー	大 小
委託図方式	サプライヤー	サプライヤー	メーカー	中 中
承認図方式	サプライヤー	サプライヤー	サプライヤー	小 大

【SECIモデル】知識や経験を共有し、新たな発見を得るための枠組み



【社内ベンチャー】

- 社内ベンチャーのねらい
- ✓成果を挙げる **時間の短縮**
- ✓社員の創造性の喚起
- ✓優秀な社員の流出防止
- ✓新しい領域での学習の場
- ✓既存事業にとらわれない **発想** を生む
- ✓既存事業とは異なる分野への進出

【研究開発のマネジメントに関連した用語】

- リバースエンジニアリング**
製品を分解するなどして、製品の構造を分析し、動作原理や製造方法、設計図の仕様、ソースコードなどを明らかにする開発手法
- バウンダリースパニング**
新製品に関わる各部門が、外部環境における関連する領域と卓越した連携を持つこと
- ステージゲート**
多くの製品や技術開発テーマを効率的に絞り込んでいく方法論

海外展開

【多国籍企業の戦略】

	グローバル戦略	マルチドメスティック戦略
考え方	世界を 単一の市場 と捉える	世界を 独立した市場の集合体 と捉える
製品	現地市場への適応の必要性： 小	現地市場への適応の必要性： 大
リーダーシップ	本国親会社が リーダーシップ	現地への 権限委譲
開発・生産・販売	各機能を 最も優れたロケーション で	各機能を 各国別 に
メリット	効率化	現地ニーズ へのきめ細かい対応

【海外展開の課題と対応策】

- 課題**
 - ✓政治や経済情勢の安定性に関する **カントリーリスク** への対応
 - ✓単独出資に対する制約への対応
 - ✓現地市場への浸透
- 対応策**
 - ✓現地事情に詳しい専門家や機関との連携
 - ✓信頼できる現地パートナーとの連携
 - ✓現地人材への **権限委譲** による現地化や現地のニーズを踏まえた製品の企画・生産・販売

【参考】リバースイノベーション
先進国の企業が新興国や途上国の開発拠点で現地のニーズを基に開発した製品や商品を先進国市場に流通・展開させること

9. 企業の社会的責任、外部組織との連携と統合

企業の社会的責任

【企業の社会的責任 (CSR : Corporate Social Responsibility)】

企業が利益の追求だけでなく、社会へ与える影響に責任を持ち、すべてのステークホルダーからの要求に適切な意思決定を行うこと

<p>ESG</p> <p>Environment 環境 Social 社会 Governance 統治</p>	<p>の非財務情報を 企業評価に取り入れる動き</p>	<p>SDGs</p> <p>Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標 SDGs達成への取り組みが事業活動にも影響を及ぼしつつある 17のグローバル目標と169のターゲット</p>
---	---------------------------------	--

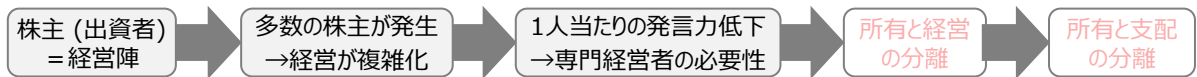
【コーポレートガバナンス】

経営者によるマネジメントが適切に行われているかをチェック・監視

<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業の不祥事を防ぐ ✓ 企業の収益力を強化する 	<p>手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外取締役の設置 ✓ 委員会設置会社 ✓ 内部統制
---	--

日本型	米国型
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員の利益を重視 ✓ 大半が社内取締役 ✓ 長期的志向 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 株主の利益を重視 ✓ 大半が社外取締役 ✓ 短期的志向

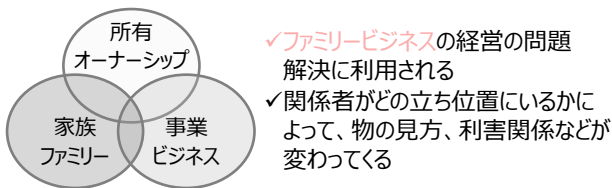
【コーポレートガバナンスの変遷】



ファミリービジネス

- メリット**
 - ✓ 長期的視点での経営
 - ✓ 所有と経営の一致による迅速な意思決定
- デメリット**
 - ✓ オーナーによる公私混同や独善的経営
 - ✓ 経営者候補が一族に限定されやすい

スリーサークルモデル

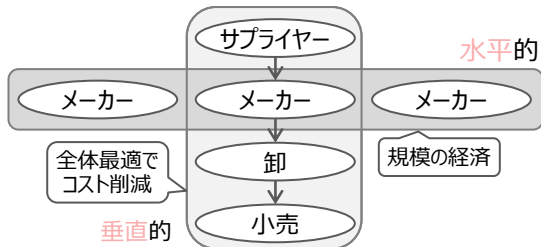


外部組織との連携と統合

【連携・統合の形式】

M&A	買収先の 経営権が移転 される
合併	経営権は移転せず、複数社が 共同出資
戦略的提携 (アライアンス)	契約に基づいた協力関係、 協調と競争が併存

【連携・統合の方向性】



【戦略的提携】

内部開発のコスト > 戦略的提携のコスト のとき選択

- メリット**
 - ① 企業の**独立性**を維持できる
 - ② 新しいセグメントに低コストで参入できる
 - ③ 組織文化の**調整コスト**がかからない
- デメリット**
 - ① 提携の**解消**が容易
 - ② 提携解消後の**技術流出**のリスクがある
 - ③ 提携先を**コントロール**するのは困難

【M&A】

- メリット**
 - ① 短期間でスピーディーに展開できる
 - ② 自社の弱みを効率良く補強できる
 - ✓ 同業種のM&Aの場合
 - 規模の**経済**
 - 習熟**効果**の実現
 - ✓ 異業種のM&Aの場合
 - 範囲の**経済**
 - **リスク分散**
- デメリット**
 - ① 短期間での意思決定が行われた場合、調査 (**デューデリジェンス**) が不十分となる
 - ② 経営資源の重複が発生する恐れがある
 - ③ 組織文化の違いにより、M&A後の統合がスムーズにいかない
 - ④ 統合コストの発生や人材流出の恐れがある

M&Aの手法

- TOB (Take Over Bid)** : 株式公開買付
価格、株数、期間を公開して市場を通さず直接株主から買う
- MBO (Management Buy Out)** : 経営陣による買収
現経営陣が事業を買って経営権を取得
- MBI (Management Buy In)** : 外部経営陣による買収
外部のマネジメントチームが経営権を取得
- LBO (Leveraged Buy Out)** : 借入金を用いた買収
買う予定の会社を担保にお金を借りて、そのお金で買収

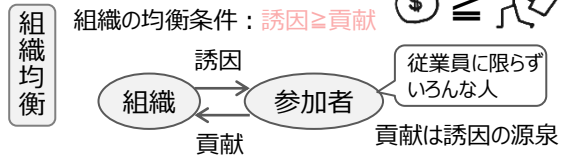


10. 組織構造論

【組織とは】

成立条件 バーナードの3要素
 ① 共通の目的
 ② お互いの貢献意欲
 ③ コミュニケーション

基本構造
 分業
 統合・調整
 →つまり役割分担をどうするか



【組織構造の設計原理】

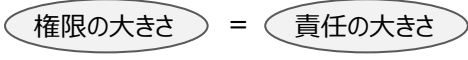
① 専門化の原則

業務の専門性を上げることで効率を上げる
 活動の構造化



② 権限責任一致の原則 (= 階層性の原則)

権限と責任の大きさは一致していなくてはならない



③ 命令統一性の原則

1人の部下に指示するのは1人の上司 (One man, One boss)
 ※マトリクス組織などではこの原則が崩れる場合も

④ 統制範囲の原則 (= スパンオブコントロール)

1人の上司が何人の部下を管理可能か
 →多すぎると管理能力が低下

拡大するには
 ✓管理者の例外処理能力を高める
 ✓メンバーの力を高め判断力を高める
 ✓作業の標準化
 ✓スタッフ部門などで補強

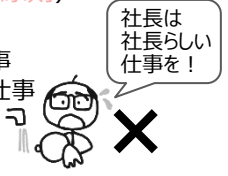


※並行型分業制だとかなりスパンオブコントロールが広がる

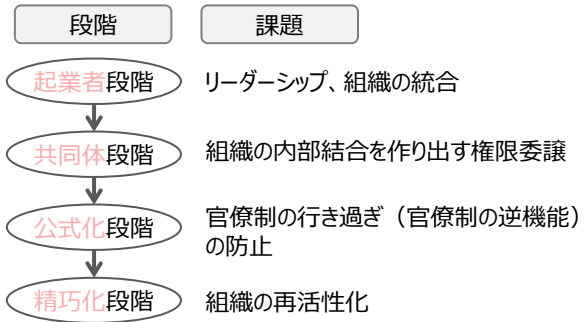
⑤ 例外の原則 (= 権限委譲の原則)

管理者は例外的業務に専念すべき

✓定型的意思決定：部下の仕事
 ✓非定型的意思決定：社長の仕事
 →グreshamの法則に注意！



【組織のライフサイクル】



【職場集団の行動様式】

集団の凝集性

集団がメンバーを引きつけて、集団の一員となるように動機付けする度合い
 →高いほど結束力が高いが、同調圧力も高い

集団への目標の一体化

✓ 帰属集団の威信が高い
 ✓ 代替的選択肢 (他に帰属する集団) がない場合に度合いが高くなりやすい

コンフリクト

組織の中で相反する意見が生じ対立や軋轢・衝突が生じること

発生要因	解消方法
✓ 資源の配分の差	✓ 競争
✓ 権力を求める	✓ 和解
✓ 相互依存関係	✓ 回避
✓ タスクの不確実性	✓ 妥協
✓ 組織間でパワーが拮抗	✓ 協力

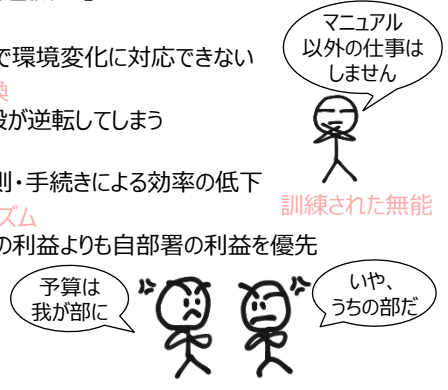
【官僚制の逆機能】

✓ 形式主義
 規則重視で環境変化に対応できない

✓ 目的の置換
 目的と手段が逆転してしまう

✓ 繁文縟礼
 膨大な規則・手続きによる効率の低下

✓ セクショナリズム
 組織全体の利益よりも自部署の利益を優先



集団浅慮 (グループシンク)

集団での意思決定の方が短絡的になる傾向
 ✓ 集団の凝集性が高い
 ✓ ライバルの存在
 などがあると陥りやすい

兆候

✓ 自分たちの集団の過大評価
 ✓ 独自の道徳観
 ✓ 同調圧力 など

対策

✓ あえて議論に批判する役割を作る
 ✓ 外部からの意見を積極的に取り入れる

グループシフト

極端な判断
 → 高リスクなものを **リスクシフト**
 → 保守的なものを **コーシャシフト**





11. 組織構造の形態

	構造	メリット	デメリット
機能別組織	<p>個々の機能を単位化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 役割分担の明確化 ② 専門性が発揮できる ③ 規模の経済 ④ 組織の統制が容易 	<ul style="list-style-type: none"> ① トップの意思決定の遅れの発生 ② 機能部間のセクショナリズム ③ 全社的なマネジメントをできる人が育ちにくい ④ 利益責任の所在が不明確
事業部制組織	<p>事業部を置いた分権式</p> <p>個々の事業部が各機能を持つ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① トップは戦略に専念 ② 現場の状況に即応 ③ 下位管理者のモチベーションアップ ④ 次代の経営者養成 	<ul style="list-style-type: none"> ① 機能の重複 → コストアップ ② 短期的判断になりやすい ③ 事業部間のセクショナリズム
カンパニー制組織	<p>カンパニーでさらに分権化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営責任が明確 ② 意思決定が早い ③ トップの起業家精神を養成 	<ul style="list-style-type: none"> ① カンパニー間の連携が取りづらい ② カンパニーの発言力が強くなりすぎる or 本社に逆らえない ③ カニバリゼーション (共食い) 発生の可能性
持株会社	<p>別会社でさらに分権化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業リスクの影響を限定 ② 各事業の実態に応じた労働条件が設定可能 ③ コストと業績を明確化 ④ 買収の際、買収先の企業文化を維持可能 	<ul style="list-style-type: none"> ① 被持株会社間での経営資源の重複 ② 傘下の会社の事業運営には関与不能
マトリクス組織	<p>機能別・事業部制のいいとこ取り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① 範囲の経済の享受 ② 人的資源や情報の共有 ③ 組織スラックの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ① ワンマン・ツーボスの状態となりやすい ② 管理者による権力争いの発生

【部門間での連携を強化するための手段】

タスクフォース (短期) / プロジェクトチーム (長期)

特別な目的のために各部門からメンバーを集めた組織
→ 自己完結的な組織で、処理すべき情報量を減らせる

リエゾン

橋渡し

部門間の連携のための特任の調整担当

→ 組織横断的な機能を持ち、組織の情報処理力を向上させる



12. 外部環境と組織

資源依存モデル

組織間の資源取引関係に着目した経営環境分析手法

組織は外部環境に経営資源を依存しているため、資源への依存関係をコントロールし、競争優位を確立しようという考え方

外部組織への依存度を決定する要因

- ✓ 資源の**重要性** (質的・量的)
- ✓ 外部組織が持つ資源を**コントロール**できる度合い
- ✓ コントロールする必要がある経営資源の**集中度**

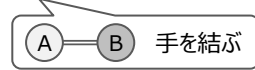


外部組織への依存に対する対応策

- ① 依存関係を**回避**
 - ✓ 直接的
 - ✓ 代替的取引
 - 資源の供給先を複数持つ
 - ✓ 多角化
 - その資源に対する相対的な依存度を下げる

間接的

- ② 依存しつつも支配を回避
 - ✓ 交渉
 - ✓ 包摂
 - 取り込む
 - 利害関係者を社内に取り込む
 - ✓ 結託
 - 共通の目的のために、2つ以上の組織が手を結ぶ



取引コストアプローチ

内製にするか外注にするかの判断は、より取引コストがかからない方にするという考え方

取引コスト

- 取引全般にかかるコスト (調達コストとは別物)
- ✓ 取引相手を探す**情報分析・評価**
- ✓ 取引相手との**交渉・契約**
- ✓ 契約が正しく実行されるかの**管理・モニタリング**

取引コストが上昇する要因

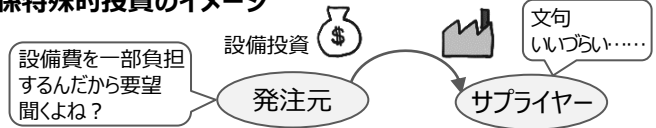
- ✓ **機会主義的行動** (自分だけ儲かればいいや)
- ✓ **不確実性・複雑性**
- ✓ **情報の非対称性** (例：中古車 売り手は事故歴や補修歴を知ってるけれど買い手は知らない)
- ✓ **関係特殊的投資**



取引コストアプローチの方針

- 外注する場合の取引コストが
 - 大きい → **内部化**
 - 小さい → **外部化**

関係特殊的投資のイメージ



組織のコンティンジェンシー理論

経営環境に応じて組織を変化させるべき、という考え方

ローレンス&ローシュ

組織の分化と統合という2つの概念と環境との関係について説明

不確実性が低い環境

分化の程度：低 統合の程度：低

不確実性が高い環境

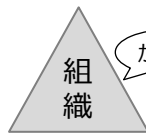
分化の程度：高 統合の程度：高

分化で起こるコンフリクトを高い統合機能で解決

バーズ&ストーカー

安定的な環境

不安定な環境



- 機械的システム
- ✓ 分析型アプローチが有効
 - ✓ 大量生産向き
 - ✓ 組織や上司の指示に従う



- 有機的システム
- ✓ プロセス型アプローチが有効
 - ✓ 個別生産・装置生産向き
 - ✓ タスクや仕事そのものへのコミットメントが強い

[参考]不確実な環境への対応

組織スラックの活用

自己完結型組織 { プロジェクトチーム
タスクフォース

組織スラック：組織における余裕資源 (ハンドルの遊びのようなもの)

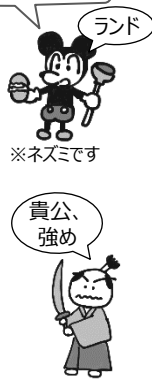
- ✓ 緊急事態に対応
- ✓ 複数の利害関係者の利害を調整
- ✓ イノベーション遂行のための資源になりうる
- ✓ スラックが多く存在すると、コンフリクトが発生しにくくなる

13. モチベーション理論

【モチベーション理論の全体像】

覚え方：味はマックのハンバーグとランド 店舗拡大目標に衛生面の充実達成

↑ 不可逆的	自己実現	↑ どれも ありうる	アージリス	マグレガー	ハーズバーグ	マクレランド	内容理論 ※ネズミです 過程理論 貴公、強め	
	承認		成長 Growth	成熟・未成熟理論	XY理論	動機付け衛生理論		達成動機説
	自己確認的 対人的		関係 Relatedness	期待理論	公平説	強化説		目標設定理論
	所属 対人的		生存 Existence					
安全	生理的	アルダファー ERG理論	その他に「内発的動機付けと外発的動機付け」「職務特性モデル」					
↓	マズロー 欲求段階説							



【内容理論】 何に動機付けられるかに着目

提唱者	アージリス	マグレガー	ハーズバーグ	マクレランド
理論名	成熟・未成熟理論	XY理論	動機付け・衛生理論	達成動機説
主張	人は未成熟から成熟へと行きたがる	X:性悪説 Y:性善説 Yのやる気を出すには？	「満足する要因」と「不満足を解消するだけの要因」がある	高い達成意欲を持つ人達がいる、その人たちを伸ばそう！
具体策	職務拡大 (ジョブエンラージメント) 水平方向	目標管理制度(MBO)	職務充実 (ジョブエンリッチメント) 垂直方向	中程度のリスク(50%) フィードバック

【過程理論】 動機付けされるプロセスに着目

理論名	期待理論	公平説	強化説	目標設定理論
どんな人？	打算的で楽楽主義	人と比べて不満たらたら	報酬に釣られる人	DM
働かせるには？	頑張るといいことあるかも ブルーム：期待×魅力 ローラー：努力→業績 業績→報酬 の可能性	公平な状態にするよ 不公平と感じた場合、それを是正する	頑張ったらご褒美あげる 外発的要因が対象 連続強化より部分強化	厳しいと頑張る…… 目標を受け入れているときは明確で難しい目標の方が高い成果 フィードバックが得られると効果UP

【その他のモチベーション理論】

内発的動機付け

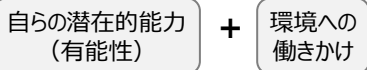
- ✓ 仕事そのものの楽しさ
- ✓ 有能感、満足感
- ✓ 自己決定の感覚



外発的動機付け

- ✓ お金など他人から貰うもの (賞賛以外)

コンピテンス概念：R.W.ホワイト



によって自らの有能性を追求しようとする動機付け

覚え方：ホワイトハウスの人は有能



職務特性モデル：J.R.ハックマンと G.R.オルダム

職務の特性そのものが動機付けに影響を与える

- ✓ 技能多様性：いろいろなスキルが必要
- ✓ タスク重要性：他者に重要なインパクトを与える
- ✓ タスク完結性：一通りの流れができる
- ✓ 自律性 (自己決定)：自分なりに工夫できる
- ✓ フィードバック：仕事の手ごたえを感じられる

他者からのフィードバックではない

14. リーダーシップ論

【リーダーシップとは】 目標達成のために人々に影響を与える力

リーダーシップ
(パワー)
の源泉

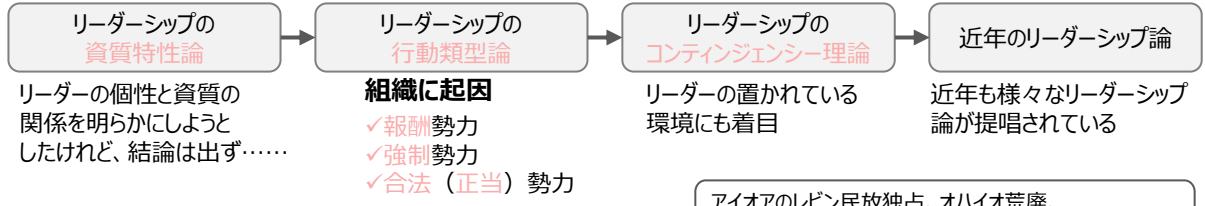
個人に起因

- ✓同一視 (準拠) 勢力
- ✓エキスパート (専門) 勢力

制度的
リーダーシップ

- ✓特定の企業の価値観に則ったリーダーシップ
- ✓組織文化を伝えていく

【リーダーシップ論の変遷】 行動パターンから類型化



【行動類型論】 行動パターンからリーダーシップのタイプを類型化

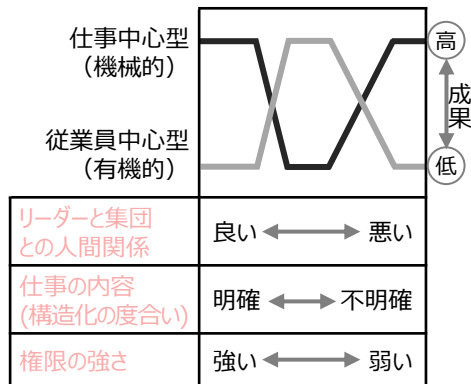
アイオワのレビン民放独占、オハイオ荒廃、人見知りは銃声で参加、PMミス！マネーブレイク無人生

名前	アイオワ研究 (レビンの類型論)	オハイオ研究	ミシガン研究	PM理論 三隅 二不二	マネジリアルグリッド ブレーク&ムートン
特徴	専制型 (独裁型) ・放任型 (自由型) ・民主型に分類	リーダーの行動は 構造づくりと 配慮に集約される	参加型・相談型 ・温情的専制型 ・独善的専制型 に分類	リーダーの機能を P:職務遂行機能 M:集団維持機能 の2軸で類型化	リーダーの行動を 業績への関心と 人への関心 の2軸で捉える
良い リーダー	民主型	構造づくりも配慮も できるリーダー	参加型 ×生産性志向 ◎従業員志向	PM型 (PもMも高い)	業績・人への 関心が高い9・9型

【リーダーシップのコンティンジェンシー理論】

フィードラーの理論

リーダーが部下と接するときのスタイルと、置かれている状況が合うことが重要



パス・ゴール理論

リーダーは集団の環境的条件や部下の要因によって適切なパス (必要な道) を示し、ゴール (業務目標) の達成を助ける

スタイル	条件・要因	リーダーのあり方
指示型	タスクが曖昧、部下の経験が少ない	具体的な方法・工程を示す
支援型	タスクが明確	気遣い・配慮
参加型	部下の能力・自立性が高い	部下に意見を求める
達成型	努力すれば好業績につながる期待	高い目標を示す

SL理論

部下の発達度に応じてリーダーの行動を変える



【近年のリーダーシップ理論】

変革的リーダーシップ

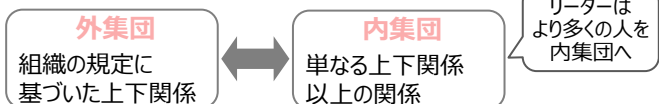
リーダーは従来の管理能力だけでなく、変化に対応する変革能力も必要

リーダーに必要な能力

- ✓変革ビジョン設計
- ✓変革共有
- ✓コミュニケーション
- ✓コーチング
- ✓動機付け

リーダー・メンバー交換 (LMX) 理論

リーダーとメンバーの関係に着目



15. 組織の活性化



組織文化

組織で共有された価値・信念・行動パターン

組織文化の形成要因

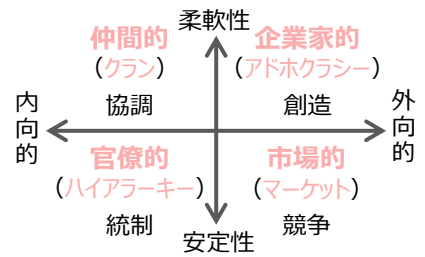
- ✓物理的に近い
- ✓同質性が高い
- ✓コミュニケーションが多い
- ✓協力し合う関係が築けている
- ✓帰属意識高揚策が取られている
- ※ 組織文化が強固に作られすぎると「斉一性の圧力」で硬直化する場合も

組織文化を強固なものとするには

- ✓構成員の関心度を高める
- ✓一体感を高める
- フェイスツーフェイスのコミュニケーション
- 経営層の想いを伝える など



組織文化の類型

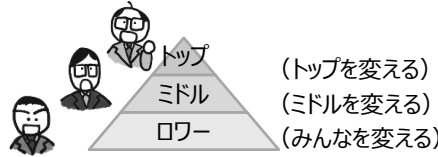


組織改革

組織が大きな環境変化に直面した場合、環境の変化に対応し、既存組織の変革を図る

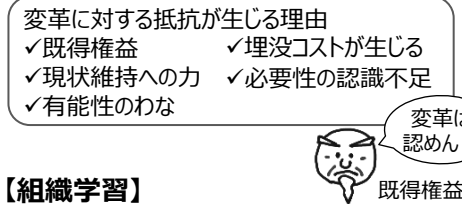
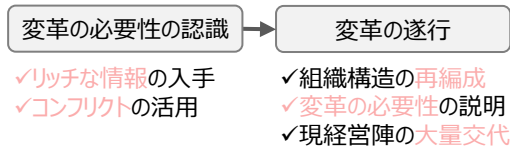
【組織活性化の主な方法】

- ①組織文化の変革：全社としての取り組み
- ②組織学習（高次学習）：中間層に権限を付与
- ③人材のダイバーシティ：人材レベルでの変革



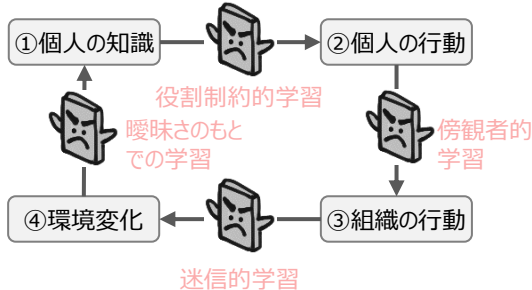
【組織文化の変革】

組織が成熟段階に達し、組織文化が硬直し環境変化に対応できない場合、パラダイム・レベルでの組織文化の変革が必要



【組織学習】

組織学習のサイクル



組織学習の失敗は各段階に断絶が起き学習のサイクルが不完全なものになることで生じる

【人材のダイバーシティ】多様な人材の活用

人材のダイバーシティと組織活性化

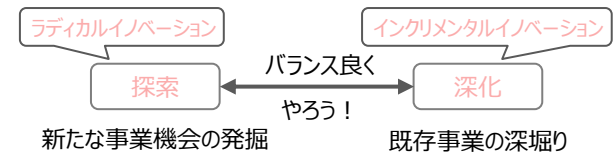
- ✓人材のダイバーシティにより、多様な視点を組織に取り込むことが、組織の活性化につながる



人材のダイバーシティの具体的方法

- ✓既存の採用方法とは異なる人材の採用（外部人材の採用）
- ✓既存の人材の活用方法とは異なる人事制度の採用（**アフーマティブ・アクション**を含む内部人材の活用施策）

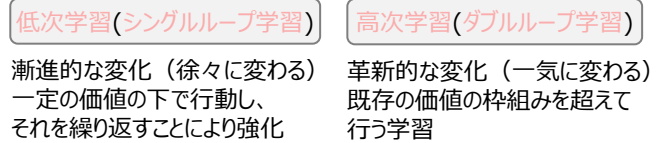
【両利きの経営】



両利きの経営の成功要因

- ✓探索と深化の必要性を正当化する戦略的な意図を明確にする
- ✓新規事業の育成と資金提供に経営陣がコミットする
- ✓新規事業が独自の組織運営を行えるよう、既存の深化型事業から十分な距離を置く
- ✓新規事業と既存の深化型事業にまたがる共通のビジョン、価値観、文化を醸成する

組織学習のレベル



高次学習の具体的方法

- ①権限委譲
 - ②様々な視点を持った参加者の活用
 - ③過程主義から成果主義への評価体系変更
 - ④成功・失敗経験のデータベース化と情報の共有
- ✓高次学習の質は組織の**吸収能力**に依存

人材の**ダイバーシティ**や**オープンイノベーション**

研究開発投資で**吸収能力UP**





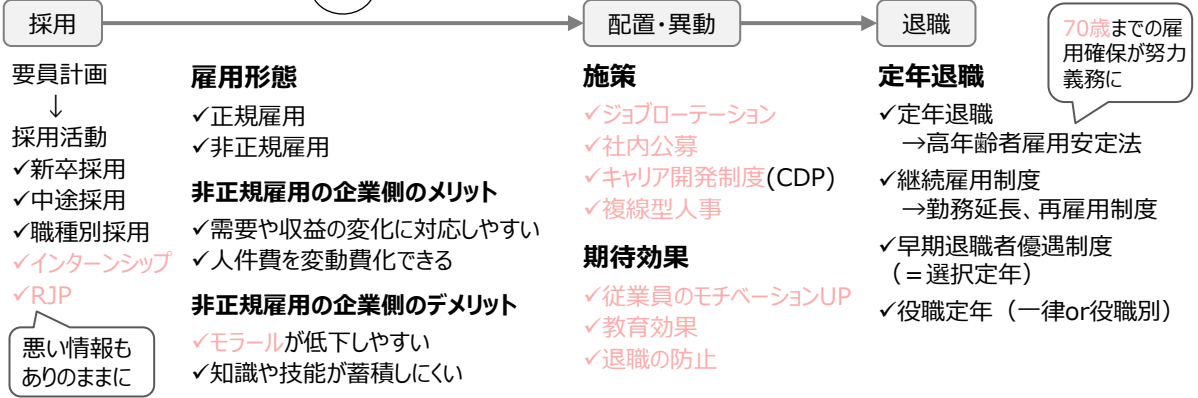
16. 人的資源管理

各施策の頭文字を取って「幸の日(さちのひ)」で覚える



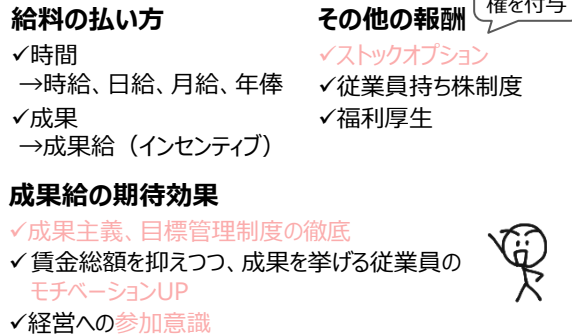
【雇用管理 (採用・配置)】

さ



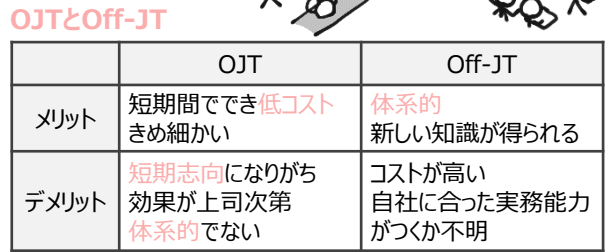
【報酬制度 (賃金)】

ち



【能力開発】

の



OJTと技術伝承

OJTは技術伝承の手段としても活用可能
→専任の**熟練従業員**の起用

自己啓発

従業員が自発的に行う能力開発

- ✓社外セミナー参加
- ✓通信教育
- ✓資格取得

【評価制度】

ひ



成果主義

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ✓成果を上げる社員のモチベーションUP ✓人件費の適正配分 	<ul style="list-style-type: none"> ✓短期的視点 ✓個人主義になる ✓社歴の長い社員の士気低下
留意点	
<ul style="list-style-type: none"> ✓公平性・透明性の確保 ✓評価者・被評価者の意思疎通 ✓基準や手続きに関する十分な説明 	

人事評価の課題と対策

評価の課題	対策
<ul style="list-style-type: none"> ✓ハロー効果 ✓中央化傾向 ✓寛大化傾向 ✓論理誤差 ✓対比誤差 	<ul style="list-style-type: none"> ✓考課者訓練 ✓自己申告制度 ✓多面評価 (360度評価)

目標管理制度 (MBO)

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ✓創意工夫・やる気UP ✓コミュニケーションの機会が増える 	<ul style="list-style-type: none"> ✓わざと低い目標を立てる ✓業務による違いがあり統一的な評価が困難

コンピテンシーモデル

業務において高い成果を発揮する個人の行動特性をベンチマークとし、人事制度に活用

17. 労働基準法

就業規則・労働契約

【労働基準法の概要】

目的 労働者の保護

別枠
労使協定：免罰

優先
順位

- 強
- ① 法令
 - ② 労働協約 組合↔使用者
 - ③ 就業規則 企業の労働条件
 - 弱
 - ④ 労働契約 労働者↔使用者

豊胸
基礎契約



【就業規則】

パートも含む

常時10人以上の事業所は所轄労基署に届出

絶対的 必要記載事項

絶対書く

労働時間、賃金、退職

相対的 必要記載事項

定めがあれば書く

臨時の賃金、退職手当、
負担・安全関係

任意的 記載事項

任意

【労働契約】

労働者と使用者で、契約期間、労働時間、賃金、休日
などを決める

契約期間 {
✓期間の定めなし 普通の会社員
✓期間の定めあり

期間の定めがある場合

原則 3年が限度
通算5年で無期契約に

(例)ダム建設に
6年かかる

例外 3年超OK 有期事業
5年が上限 { 専門知識が必要
60歳以上
Max10年まで 高度専門職
上限なし 継続雇用の高齢者



公正な待遇の確保

- 同一企業内において、正社員と非正規社員の間で
- ✓不合理な待遇差を禁止：均衡待遇規定の明確化
- ✓差別的取扱いを禁止：有期雇用労働者も均等待遇規定の対象に

賃金

割増賃金 条件に応じ通常賃金に上乗せ

時間外	25%以上	月60時間以上は50%
休日	35%以上	
深夜	25%以上	深夜は上乗せ
時間外+休日	35%以上	25%+25%=50% 月60時間以上は 50%+25%=75%
時間外+深夜	50%以上	
休日+深夜	60%以上	35%+25%=60%

労働時間・休日

【労働時間】

年間6か月まで

法律による 上限(例外)	臨時な 特別の事情が あるとき	残業時間 (例外)	月100時間 (平均80時間) 年720時間
法律による 上限(原則)		残業時間(原則)	月45時間 年360時間
※ただし、一部 適用猶予・除外 の業種あり		法定労働時間	1日8時間 週40時間

1年間=12か月

勤務間インターバル制度(努力義務)

1日の勤務終了後、翌日の出社までに一定時間以上の休息を確保する仕組み

フレックスタイム制度

フレックスタイムの労働時間の清算期間が3か月に拡充
労使協定で1日の労働時間を決めておく必要がある

休憩

6時間を超え8時間以下 → 45分以上
8時間を超える → 1時間以上

休憩時間の与え方

✓労働時間の途中 ✓一斉に ✓休憩時間は自由に

みなし労働時間制

- ✓事業所外の勤務のとき：労使協定は不要
- ✓専門業務型裁量労働制：使用者の指示が困難な業務
労使協定+届出が必要
- ✓企画業務型裁量労働制：使用者が指示しない業務
対象者の同意+労使委員会の4/5以上による決議
+届出が必要

【休日】

休日

毎週少なくとも1回 (例外) 変形休日制→4週間で4日

有給休暇

発生要件

雇入れから6か月継続して勤務
全労働日の8割以上出勤

付与方法

労働者の希望を聴き、
希望を踏まえて時季を指定
年5日取得させる義務

年次有給休暇10日以上の
労働者が対象

解雇

制限

- ✓業務上の休業中+その後30日
- ✓産休中+その後30日
- ※ただし以下の場合OK
- ✓天災などやむを得ない理由で認定
- ✓休業期間3年以上かつ1,200日以上の打切補償



予告

少なくとも30日前 または
30日分以上の平均賃金の支払い

18. 労働関連法規

【労働組合法】労働三権を具体化

団結権、団体交渉権、団体行動権

目的 不当労働行為の禁止

不当労働行為

- ✓不利益な取扱い
- ✓黄犬契約の締結
- ✓団体交渉拒否
- ✓支配介入
- ✓経費の援助

以下を理由にした解雇、昇給停止、減俸
 ✓組合員or組合への加入
 ✓組合の正当な行動
 ✓労働委員会への申立

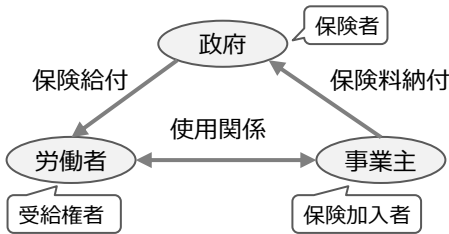
最小限の事務所の提供はOK

【労働保険】労災保険と雇用保険の総称

労働者災害補償保険法（労災保険）

労災保険で行っていること

- ✓業務災害の補償
- ✓通勤災害の補償
- ✓社会復帰促進等事業
- ✓二次健康診断等給付



複数の企業に雇用されている労働者への労災保険給付

- ✓すべての勤務先の負荷（労働時間やストレス）を総合的に評価して労災認定を判断
- ✓労災保険はすべての勤務先の賃金額を合算した額を基礎に給付額を決定

雇用保険法

労働者の雇用や生活の安定が目的
 1人でも労働者を雇っている事業が対象

【社会保険】

国民の生活の保障のための公的保険制度

健康保険法

業務災害以外の疾病、負傷、出産、死亡に備える
 事業主と被保険者が半分ずつ払う

介護保険法

介護保険料は健康保険料に包含して納付する

厚生年金保険法

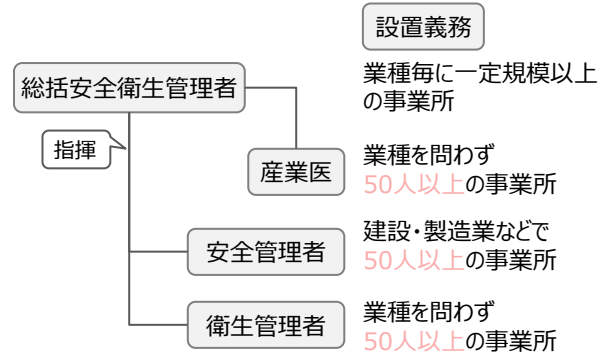
公的年金について定めている

- ✓厚生年金基金：私的年金
- ✓厚生年金：報酬に比例
- ✓国民年金：基礎年金

事業主と被保険者の双方が支払う

【労働安全衛生法】

労働者の安全と快適な職場環境の確保が目的



労働者に健康診断を受けさせること：義務
 ストレスチェック：義務（50人未満は努力義務）
 受動喫煙防止：努力義務

産業医の機能の強化

- ✓情報提供
 事業者は時間外・休日労働が月80時間を超えた労働者の情報を産業医へ提供
- ✓衛生委員会との関係強化
 事業者は、産業医から受けた勧告の内容を衛生委員会に報告
- ✓医師による面接指導
 時間外労働が月80時間超 + 疲労の蓄積が認められる者
 労働者から申し出があったら、医師の面接指導を受けさせる

【男女雇用機会均等法】

男女の均等な雇用機会と待遇の確保が目的

均等な機会

- ✓募集
 - ✓採用
- アファーマティブ・アクションはOK

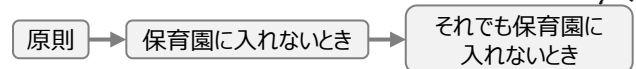
差別的な扱いの禁止

- ✓配置、昇進、降格、教育
- ✓住宅補助などの福利厚生
- ✓職種・雇用形態
- ✓退職・定年・解雇 など

【育児・介護休業法】

労働者が育児休業・介護休業を取得しやすくなるのが目的

育児休業期間



1歳まで 1歳6か月まで延長OK 再度の申出で 最長2歳まで延長OK

- ✓育児期間の延長に合わせて育児休業給付の支給期間を延長

事業主の義務

- ①育児休業を取得しやすい雇用環境の整備
 →研修や相談窓口の設置など
- ②制度の周知や休業の取得意向の確認
- ③上司・同僚からのマタハラ・パタハラの防止措置



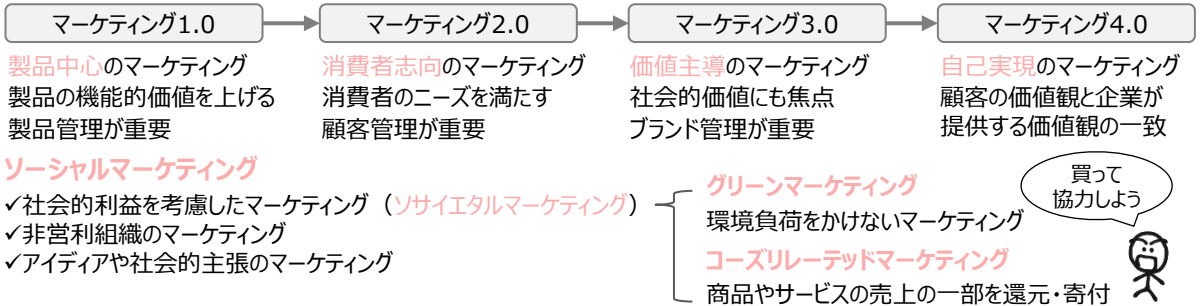
19. マーケティングコンセプト

マーケティングの定義とコンセプトの変遷

米国マーケティング協会 (AMA 2007) の定義

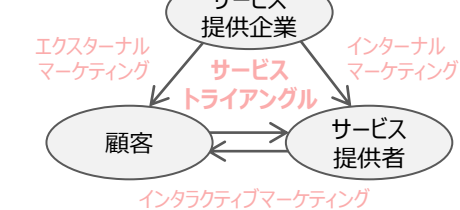
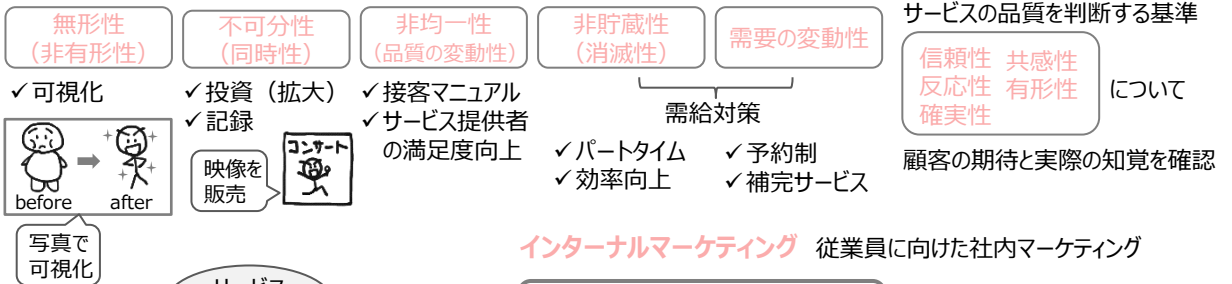
マーケティングとは、顧客やクライアント、パートナー、さらには広く社会一般にとって価値のあるオファリングスを創造・伝達・提供・交換するための活動とそれに関わる組織・機関および一連のプロセスのことを指す

コトラーのマーケティングコンセプト

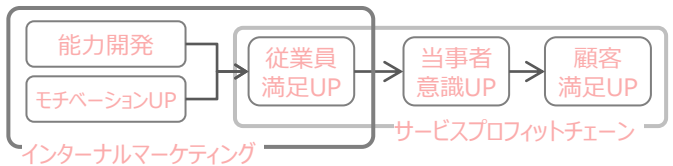


サービスマーケティング

【サービスの特性とそれを踏まえた施策】



インターナルマーケティング 従業員に向けた社内マーケティング



【参考】サービスドミナントロジック

事業や製品販売といった経済活動をすべてサービスとして捉える考え方

モノとサービスが融合した価値提案が望ましい



関係性マーケティング

【関係性マーケティング】

企業と外部集団の関係性に注目
双方向性・長期関係構築が鍵

- ✓ 80:20の法則 (20%の顧客で80%の売上)
- ✓ 製品ライフサイクルの短命化
- ✓ 製品の高度化 → アフターサービスの重要性

【CRM】

顧客満足度と顧客ロイヤルティの向上を通して、売上の拡大と収益性の向上を目指す

RFM分析

最終購買日 (R)
購買頻度 (F)
購買金額 (M) で層別

FSP

Frequent Shoppers Program
高頻度で来る顧客にマーケティング

【ワントゥワンマーケティング】

顧客ごとに個別の対応を行い、顧客シェアまたは顧客生涯価値 (LTV) を最大化する

$$LTV = \text{平均購買単価} \times \text{購買頻度} \times \text{継続購買期間}$$

マスカスタマイゼーションや長期的な学習関係を活用



【IMC】統合型マーケティングコミュニケーション

自社・自社製品に一貫性を持たせるマーケティング

- ✓ 双方向的なコミュニケーション活動で消費者と長期的な関係を構築
- ✓ コンシューマーインサイトを活用
- 消費者情報を活用し消費者の心理的・行動的側面を理解

20. 消費者の購買行動

【準拠集団と関与】



準拠集団：人の価値観や行動に強い影響を与える集団

関与：消費者のこだわり

準拠集団の影響



✓外部から見えるものほど高関与

→ブランド選択に影響

✓高価格低購買頻度のものほど高関与

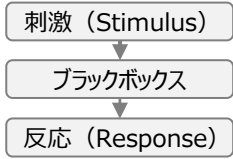
→カテゴリ選択に影響

自己高揚：自分に対する他者からの否定的な評価を避け、肯定的な評価を形成していこうとする欲求

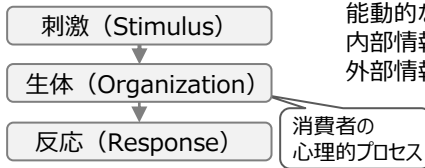
高いと願望集団で使用されているブランドを好む

【購買行動分析モデル】

SRモデル（刺激・反応モデル）



SORモデル



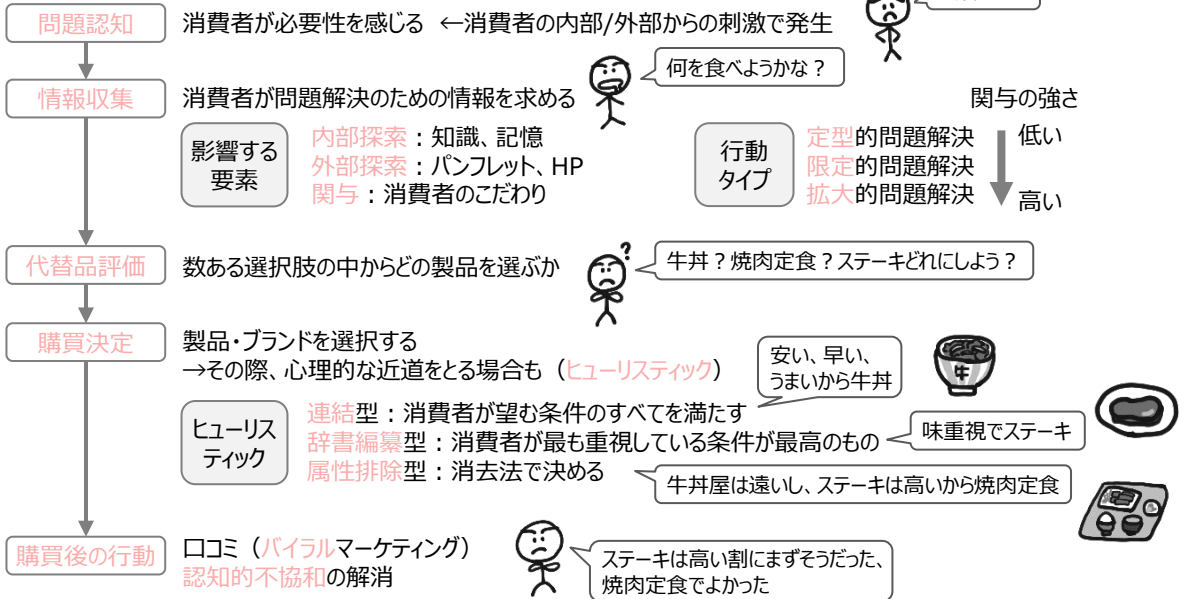
情報処理モデル

能動的な消費
内部情報を使い、
外部情報を解釈

精緻化見込みモデル

中心的ルートと周辺のルートの2つがあるという考え方
中心的ルート：論理的
周辺のルート：感情的

【購買決定プロセス】



ロコミ

✓新規顧客の獲得に有効
✓悪いロコミほど伝わりやすい

✓インターネット上のロコミは対面のロコミより広く速く伝わる
✓消費者の購買決定段階の後半になるほど影響が大きい

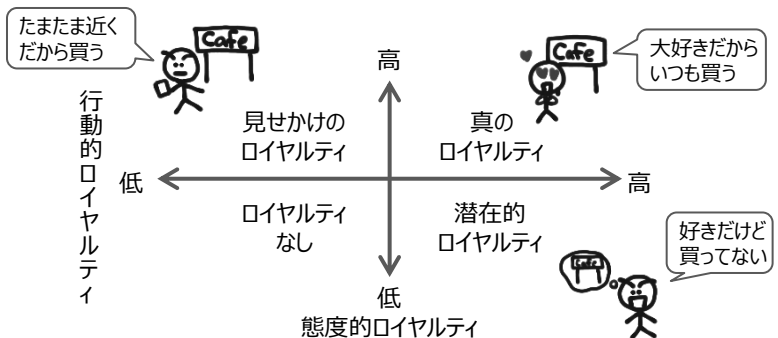


【ロイヤルティ】

顧客が**忠誠**を示すこと
その対象を選好し、反復的に選択すること

態度的ロイヤルティ：選好に関わる
行動的ロイヤルティ：選択行動に関わる

ブランド・ロイヤルティ：製品に対して
ストア・ロイヤルティ：店舗に対して





21. ターゲットマーケティング、リサーチ

2次試験でも超重要！

ターゲットマーケティング

商品やサービスを提供する際には、**誰に** **何を** **どのように** 提供するかを決めることが重要

市場機会の分析

内部環境・外部環境の分析→PEST分析、SWOT分析、3C分析、5F分析 など

マーケティング目標の設定

目標の種類 売上高目標、利益目標（売上高利益率、資本利益率(ROI)）、マーケットシェア目標、企業・製品イメージ目標

市場細分化 (セグメンテーション)

市場細分化の基準

市場細分化の基準	変数の例
ジオグラフィック (地理的)	地方、気候、人口密度
デモグラフィック (人口、統計的)	年代、性別、家族構成、所得
サイコグラフィック (心理的)	ライフスタイル、パーソナリティ
行動変数基準	求めるベネフィット、商品使用率

B to Bの場合

所在地、業種、業態、企業規模、業歴、購買決定者、利用頻度、注文規模などで細分化

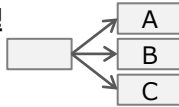
市場細分化の要件 (=効果的なセグメンテーションの条件)

測定 到達 維持 差別化 実行 が可能

標的市場の選定 (ターゲティング)

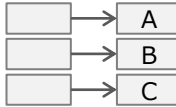
コラーの標的市場選定法

無差別型



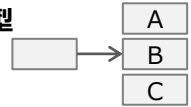
○ コスト低 ×ニーズ対応

差別型



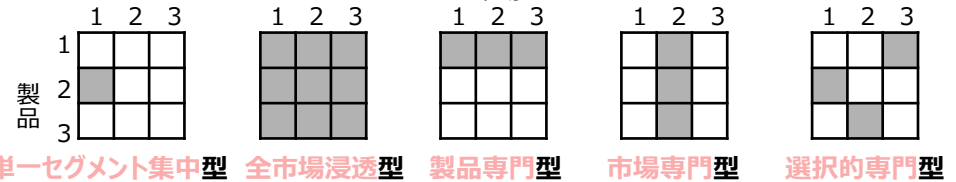
○ 売上最大 ×コスト大

集中型



○ 有効活用 ×リスク大

エーベルの標的市場選定法



立ち位置の明確化 (ポジショニング)

ポジショニングマップ (知覚マップ) の作成などによりどのポジションを目指すかを決める ※空白のところに必ずしもニーズがあるとは限らない、カニバリゼーションに注意



マーケティングミックスの開発・実行

マーケティングミックス：マーケティングの4Pの組み合わせ

Product	Price	Place	Promotion
製品の機能、品質、ブランド、保証	製品の価格、値上げ・値下げ	販路、輸送頻度、倉庫の数・立地	広告、パブリシティ、人的販売、販売促進

マーケティングリサーチ

マーケティングの一環として、顧客のニーズをリサーチ

【消費者行動の分析】

ライフサイクルアプローチ：ライフサイクルの各段階で同質の集団を想定

独身 → 新婚 → フルネスト → エンパイネスト → 高齢単身



ライフコースアプローチ

人生のイベント (就職、結婚、出産) でどのような選択をしたかで、進んでいくコースが変わってくることに着目したもの

【調査方法】

観察法：調査対象者を直接観察 + 調査者が体験

エスノグラフィ調査

専門調査員が家庭に入り込んで生活しながら記録

実験法：変数を変えて効果を調査

スプリットラン

広告などを地域ごとに変え、反応の良いものを探る

質問法：調査対象者に直接質問

デプスインタビュー

1対1でじっくりとインタビュー、本人も気付いてない深層心理を探る

グループインタビュー

集団でのインタビュー、それぞれの意見に刺激され、相乗効果が期待できる (グループダイナミクス)

コストはかかる

22. 製品戦略



製品の分類と品揃え

【製品の分類】

有形財と無形財

形のある製品か、そうでないか
有形財：形のある製品
無形財：形がないサービスなど

消費財と産業財

再加工されるかどうか
消費財：再加工されず最終消費者へ
産業財：産業財を再加工/産業財を使い再加工して最終消費者へ

産業財の特徴

顧客が専門知識を持つ場合が多い
 中間流通業者は少ない
 意思決定プロセスは複雑で検討期間が長い
 極めて高いシェアを獲得・維持できる場合も

【消費財の分類】消費財は購買特性の違いから下記の4つに分類される

	最寄品	買回品	専門品	非探索品
購入頻度	高い	やや低い	とても低い	とても低い
価格	低い	やや高い	とても高い	いろいろ
計画性	小 日常的な反応行動 (定型的問題解決)	中 限定的問題解決	高 拡大的問題解決 (発展的問題解決)	なし
チャネル	開放的チャネル	選択的チャネル	排他的チャネル	いろいろ
プロモーション	生産者による マスプロモーション	生産者と小売業者による 広告と人的販売	生産者と小売業者による ターゲットを絞った プロモーション	生産者と小売業者による 積極的な広告と 人的販売
その他	顧客の関与は低め	価格・品質・スタイルで ブランドを比較	強力なブランド選好、ブランドの比較はあまりしない	必要と思うまで 興味を持たない

【製品の品揃え】品揃えの幅と深さ

ライン
品揃えの幅



幅広いラインの
100円ショップ



アイテム

品揃えの深さ



豊富なアイテム
の専門店



ブランド

覚え方：
出品戦士



【ブランドの分類と機能】

分類

ナショナルブランド (NB)：メーカー
プライベートブランド (PB)：流通
ダブルチョップ：メーカー + 流通

機能

出所表示機能
 品質表示機能
 広告宣伝機能
 資産価値 (ブランドエクイティ)

- ✓ブランド認知
- ✓ブランドロイヤリティ
- ✓知覚品質
- ✓ブランド連想

プライベートブランド

✓安価なものが多かったが、近年は高付加価値な商品も
 ✓品揃えにPB商品の比率が高まると消費者の不満↑

【ブランド採用戦略】

覚え方：
ファミリー分割、
ダブルブランコ



【ブランド拡張戦略】

覚え方：Loveマシーン



		製品ライン間のイメージ・類似性	
		同質	異質
標的市場	同質	ファミリーブランド MUJI	ダブルブランド
	異質	分割ファミリーブランド 初心者モデル/ 上級者モデル ブランドプラスグレード	 個別ブランド

		カテゴリ	
		既存	新規
ブランド名	既存	ライン拡張 	ブランド拡張
	新規	マルチブランド 	新ブランド



23. 価格戦略

【価格の影響要因】

- ✓企業・マーケティング目標
- ✓価格以外のマーケティング要素
- ✓競争地位別戦略
- ✓コスト
- ✓需要の価格弾力性、交差弾力性
- ✓マクロ経済状況、法規制

などの要因が
価格に影響

交差弾力性

ある財Aの価格が変化したとき、その変化が他の財Bの需要量へどれだけ影響を与えるかを表す。

- 交差弾力性が正：代替財
- 交差弾力性が0：独立財
- 交差弾力性が負：補完財

【参照価格】

消費者が商品やサービスを買うときに、心理的に比較する価格

- 内的参照価格：消費者の過去の経験と比較
- 外的参照価格：他の商品と比較

内的参照価格を下げない方法

- ✓クーポン
- ✓セット販売、おまけ
- ✓増量パック
- ✓ポイント、キャッシュバック



【価格設定戦略】

	初期高価格戦略 スキミングプライシング	初期低価格戦略 ペネトレーションプライシング
メリット	利益大 利益の早期回収	シェア確保 コスト優位
条件	高品質 良いイメージがある 模倣困難	価格弾力性が高い 規模の経済 経験曲線効果が働く

【価格設定方法】

コスト志向 製造原価 + マージン

- ✓コストプラス法
 - ✓マークアップ法 (値入れ法)
- 流通だと
マークアップ法という

需要志向 需要に重点

- ✓知覚価格法
消費者がどう思っているかで価格を決定
 - ✓差別価格法
時間別、顧客別で価格を変える
 - ✓ダイナミックプライシング
市場の需要に応じて価格を変える
- 子供料金やハッピーアワー

競争志向 競争への対応に重点

- ✓実勢価格設定法
プライスリーダーを念頭に置き価格を決定
 - ✓入札による価格設定
- ホテル代や航空券
- 消費者が価格に
敏感な場合○

【価格戦略】

心理的価格戦略

端数価格

198円とか、3,980円とか
スーパーや量販店で多い

198円



慣習価格

長期にわたり一定の金額に維持
価格を上げると急激に需要が
減退する傾向

120円



名声価格 (威光価格)

価格が高いと品質も高く見える
高級ブランド品

高級



プライスライニング

製品ラインのランクに応じた
段階的な価格設定

5千円
7千円
9千円



製品ミックス価格設定戦略

キャプティブ価格

主製品の価格を安くして売り、
高い付属製品で儲ける

インクは
高いよ



価格バンドリング

セット価格
内的参照価格を下げないという
効果もある

セット



流通業者の価格戦略

ロスリーダー政策 (おとり価格)

赤字覚悟で目玉商品を販売

本日の
目玉



30円

ハイ・ロープライシング政策

特売日を設け価格を変化させる
内的参照価格低下の恐れも

月曜は
冷凍食品
半額セール



エブリデー・ロープライス政策 (EDLP)

各商品を年間を通じて同じ低価格で販売
ローコストオペレーションの徹底

毎日
安いよ



その他の価格戦略

サブスクリプション方式

提供する商品やサービスの数量ではなく
利用期間に対して対価を獲得する戦略
新規顧客獲得のハードルを下げ、
継続的な収益を確保

1か月800円で
動画見放題



24. チャネル・物流戦略



チャネル戦略

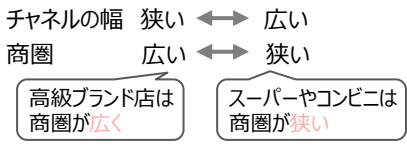
【チャネルの種類】



	開放的チャネル	選択的チャネル	排他的チャネル
メリット	量販に有利	販売努力の集中 得意先管理の効率化	ブランドイメージの向上 アフターサービスの充実
デメリット	得意先管理の煩雑化 販売店の協力度の低下	十分な協力が得られない可能性	露出度が低いことによる 低い認知度



チャネルの幅と商圏



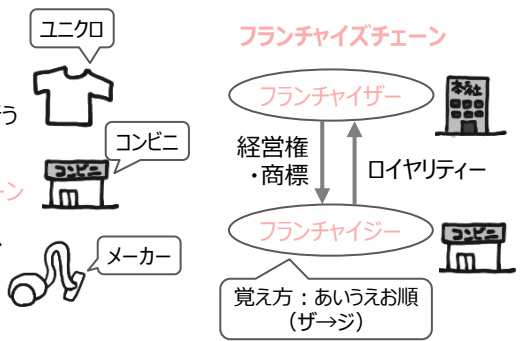
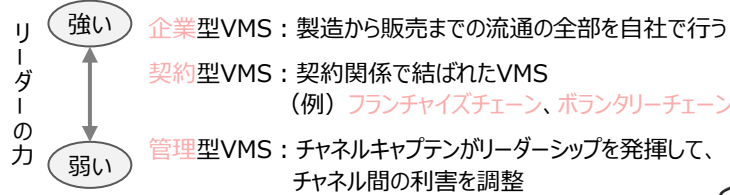
たくさん マルチチャネル

連携 オムニチャネル

複数のチャネルを使うことで消費者が認知する可能性UP → 店舗、インターネット、SNSなどのチャネルが互いに連携し消費者の利便性UP

【垂直的マーケティングシステム (VMS)】

製造から販売までの流通を一本化して、生産性や収益性をUPさせる



物流戦略

【延期・投機の理論】 生産・在庫のタイミングをどうするか

	キーワード	生産		流通		
		様式	拠点	中間在庫	配送	店舗在庫
延期の理論	消費者ニーズに適合	受注生産化	分散	分散	短サイクル 小ロット	少量化
投機の理論	規模の経済	見込生産化	集中	集中	長サイクル 大ロット	大量化

【パッケージング】

商品包装 (消費者包装)

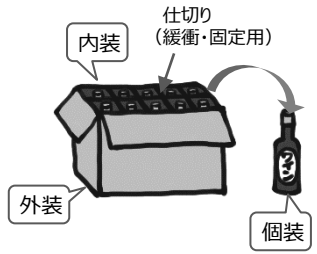
✓ 個装：商品の個々の包装で、商品を保護したり、価値を高めることが目的

工業包装 (輸送包装)

✓ 内装：包装貨物の内部の包装 (例) 緩衝材や固定用具など
 ✓ 外装：パッキングともいう包装貨物の外部の包装 (例) 輸送用のコンテナや段ボール

パッケージの価値

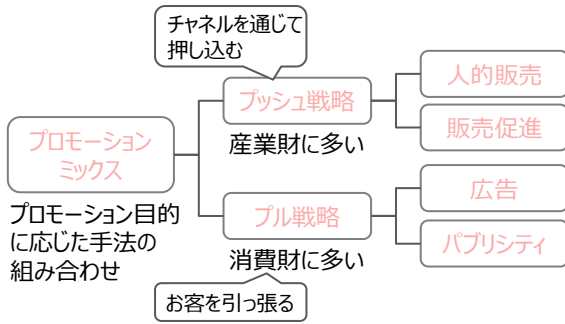
✓ 便宜価値：開けやすい、使いやすいといった機能的な価値
 ✓ 感覚価値：パッケージデザインの美しさなどの情緒的な価値





25. プロモーション戦略

【プロモーション手法】



【人的販売】販売員が直接顧客に接触して販売

メリット

- ✓個別ニーズに対応
- ✓影響力が強い

デメリット

- ✓伝達可能な顧客数に限り
- ✓質が販売員に依存

【販売促進（セールスプロモーション）】

商品の販売を促進するためのインセンティブ

消費者向け

- ✓発表会・展示会
- ✓プレミアム・ノベルティ
- ✓POP広告
- ✓ポイントカード

流通業者向け

- ✓リベート
- ✓アローワンス
- ✓ディスプレイ提案

【広告の種類】 各種メディアを活用

媒体	メリット	デメリット
インターネット広告	広告効果が明確、対象が選択可能、 双方向性	運用に知識が必要
テレビ	音と映像でインパクト大、 マス市場 を十分カバー	コストが高い、露出が極めて短い
ラジオ	コストが低く、 地理的・人口動態的に選択 しやすい	音だけで注目度が低い、露出が極めて短い
新聞	タイムリーな情報提供、 広い地域 をカバー	短命、紙質に制約
雑誌	セグメント別 に選択しやすい、長寿命で高品質	企画から掲載までの期間がかかる
屋外広告	再接触頻度 が高い、低コスト	対象の選択がほぼ不可能
ダイレクトメール（DM）	対象が選択可能 、 内容の柔軟性 が高い	すぐに捨てられ読まれないことがある

【広告効果】

① 接触効果

広告にどれくらい接触したか

✓視聴率

✓リーチ

一定期間に広告を1回以上見た人の割合

✓フリークエンシー

一定期間に広告を見た平均回数

② 心理効果

どれくらい認知度や知名度が上がったか

✓ブランド認知（知名度）

✓ブランド再生

ベンツと言えば高級車

高級車と言えばベンツ



③ 売上効果

広告でどれだけ売上が上がったか

【消費者の反応モデル】

AIDMA

注意－関心－欲求－記憶－行動

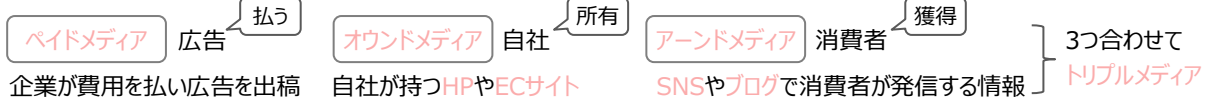
AISAS

注意－関心－検索－行動－共有

インターネット購買のモデル



【デジタルメディア】



タッチポイント

企業やブランドと消費者の接点

売り場や広告だけでなく、SNS上の口コミもタッチポイントの1つ

ステルスマーケティング

宣伝だと消費者にばれないようにして行う宣伝

非難される場合が多く、企業の長期的利益にはつながらない

【パブリシティ】

広告とは別モノ

プレスリリースやニュース素材の提供でメディアに取り上げてもらう

メリット

- ✓コストがあまりかからない

デメリット

- ✓メディアに取り上げられるか不確実
- ✓内容をコントロールできない
- ✓持続性が低い

CGM（Consumer Generated Media）

一般ユーザが参加してコンテンツができていくメディア

（例）SNS、口コミサイト、動画共有サービス、ブログ

ティザー広告

情報を小出しにして消費者の注意を引く広告

PR（パブリックリレーションズ）

パブリシティや広告の一端メディアだけでなく広く社会一般との関係を構築する



従業員とその家族での社内運動会もPRの一環