

企業のIT戦略

—ITの活用事例から—

金山茂雄

要 旨

最近では、技術革新の呼び名がイノベーションに一般的表現に変わったようである。これも時代の変化の現れであり、イノベーションがいかに社会に受容され、様々な諸問題の解決策を生み出しているか、も把握できる。このイノベーションを一つの政策として推進させる視点もある。

一方では、イノベーションによる社会や環境の変化の中で、企業は中・長期的安定を求めて事業展開の構造の再構築が必要である。企業が活動していくためには、イノベーションは重要な要素であり、新しい体系を創造して展開するマネジメントにも深く関わる。

近年、経済圏のグローバルな形成など、企業を取り囲む環境変化は、企業内の各資源や外的影響に対し比較分析しながら、変化する環境にどのような事業機会が存在するのかわからないのか、あるいは障害が有るのか無いのか、諸問題・課題が存在するのかわからないのか、仮にあるならその解決策の源になる各資源、要素があるのか、などの項目、視点を明確化し判断しなければならない。このような内外の状況判断を中長期的、短期的な視点・視野に立って、自らの事業展開への結論を重要視しなければならない。

本論文は、はじめに技術のイノベーションの背景（史的展開）を把握する。次に企業の事業展開に必要な戦略とは何かを知り、その意義と思考を把握する。次に、戦略の概念（または、ケース）である競争戦略と展開を理解する。そして、企業経営の実践モデルを事例に挙げイノベーションの役割としてITの活用性について考察を行いたい。

キーワード：IT、戦略、イノベーション、競争戦略、ITトランスフォーメーション

1. はじめに

科学技術の進歩は、今日に見られるように旧社会を一変し、新たな方法性を導き出している。最近では、技術革新の一般的な呼び名がイノベーションに変わったようである。これも時代の変化の現れであり、イノベーションがいかに社会に受容され、様々な諸問題の解決策を生み出しているか、も把握できる。このイノベーションを一つの政策として推進させる視点もある。

一方では、イノベーションによる社会や環境の変化の中で、企業は中・長期的安定を求めて事業展開の構造の再構築を図るリストラクチャリングが活発な動きを見せている。企業が恒久的に活動していくためには、自らが従来の秩序を改革し、新しい体系を創造して展開するマネジメントが必要となる。すなわち、イノベーションが求められる訳である。

イノベーションは組織の存続そして、発展を図るために欠かせない機能であるとして数多くの研究が報告されている（吉田民人（1992）¹⁾、（S.Kanayama（1997）²⁾）。

現代の企業変化の背景は、高度経済成長と共に高度な先端技術中心とした技術の急速な発展、それらをベースとする高度情報社会の進展、経済や企業経営のグローバル化である。さらに、デジタル革命も含まれる。新しい技術が発明されれば、従来技術との組み合わせによる完成した新技術は、どの時代でも社会をリードしている。

企業は、先端的技術の導入を活かし、他社より先に企業の目的を達成しようと活動する。それも生産性や効率性等、従来から続いてきたテーマの下、日々努力を重ねているのである。これは、情報を活かした新しい企業経営の実践モデルとして考えて捉える。

以上を踏まえて、はじめに技術のイノベーションの背景（史的展開）を把握する。次に企業の事業展開に必要な戦略とは何かを知り、その意義と思考を把握する。次に、戦略の概念（またはケース）である競争戦略と展開を理解する。そして、企業経営の実践モデルを事例に挙げイノベーションの役割としてITの活用性について考察を行いたい。

2. 企業の科学技術に対するイノベーションによる史的展開

2.1 科学技術のイノベーションとその背景

企業の成長が低迷している状況の場合、企業の新規事業の展開や活動に必要な不可欠な新技術は、創出が困難になってきている（K.Kasai（1992）³⁾）。

経済圏のグローバル形成（経済連携による経済活動のグローバルな枠組みで、環太平洋経済連携（TPP）、東アジア包括的経済連携協定（RCEP）、東アジア自由貿易圏構想（EAFTA）、インド太平洋経済枠組み（IPEP））が国家並びに企業を取り囲む環境変化の動向と企業内の各資源を比較分析しながら、変化する環境にどのような事業機会が存在するのか、あるいは障害が有るのか無いのか、もしそこに諸問題や課題が存在するのなら、それに対する解決策の源になる資源や要素が自社内にあるのか、仮に解決策がまとまったとして、実行への優位性はあるのか、などを明確化し判断しなければならない。このような内外の状況判断は中長期的な視点、また短期的な視点におけるそれぞれの事業展開の実施への判断された結論を重要視しなければならない。

一方、企業は科学的水準の高度化や準備期間（開発期間含む）の延長化、および投資額の増大化といった状況からして、かなり長期的なビジョンをもった意志決定が必要とされる。今日のように企業の存続は、その企業の持つ技術の意味（論理）により理解される。このとき、形成ロジックの相違は重大な問題となりつつある。すなわち、企業経営におけるビジネスの論理を一方的に重視し、研究開発における科学と技術の意味（論理）を軽視すれば、企業は画期的なブレイクスルーを実現することはできず、産業の衰退と共に自らの衰退を招くことになる。しかし、研究開発における科学と技術の意味（論理）を一方的に重視してビジネスの論理を軽視するなら、科学的あるいは技術的に興味深い、実用化へ進まず事業として成り立たないような製品や製造方法ばかりを生み出してしまふ危険がある。科学と技術の新規性を高め、あるいは水準を高めながら、その市場性をも実現していけるような体系で、この両者間に調和を生み出し、さらに創造的な相互作用を生み出していくことが望まれる。もちろん、イノベーションを主体的な意志決定の問題として扱おうとす

る背景には、企業の大規模化による社会的影響力の増大に関する認識が存在する。企業規模が小さければ、研究開発は自主的な意志決定に属するとしても、イノベーションは事後的な結果でしかなくなるであろう。しかし、今日の主力の企業は、その影響力の増大により、新製品や新製造方法の発明ばかりではなく、その事業化と市場への浸透・普及にさえかなりの操作性を持つようになってきている。ここにイノベーションを個別企業が武器として展望し得る状況があり、故にイノベーションの重要性が高まっている。

イノベーションにおいては、以上のように科学と技術の意味（論理）、ビジネスの論理とを調和させながら、中・長期的なビジョンの中で製品や製造方法の研究とその応用および開発がデザインされていかなければならないといえる。すなわち、市場によって求められている機能は何か、という問いかけと共に、それはどのような技術体系によって実現可能であるのか、という問いかけと並行して検討しなければならない。あるいは、ある技術の改善・改良による展開の結果、新しい機能が実現され製品に追加し、それを市場に受け入れられるように実用化するには、どのような製品や製造方法で開発したら最高の結果が得られるのか、検討が進められていく。このようなことから、イノベーションの展開は、シーズ・プッシュとニーズ・プルの両者が同時に混在しながら進められていくと考えることができる。

2.2 企業経営における情報機器利用の変遷と変わる社会

IT を最高の状態で活かした情報システムもハードウェア構成の変更により、その仕様や目的も変わる。企業は戦略的に情報を活用するためにシステムの必要性を追求し、様々な業務情報のシステム化を推進し、よりよい企業情報システムにより新しい事業の展開を考える。一般的に情報のシステム化には三つの目的とその処理形態がある。情報システム化の目的は、一つ目は、業務の効率化と有効化である。二つ目には、競争優位の確立である。三つ目には、連携企業の推進である。この三つの情報システム化に対応して具現化されてきた情報システムが経営情報システムの MIS (Management Information System)、戦略的情報システムの SIS (Strategic Information System) である。また、電子商取引の EC (Electronic Commerce) である。MIS は企業の総合情報システム化を目指したものであり、SIS は企業内および企業間の囲い込みであった。消費者向けの EC は商取引全般の情報化、企業間の情報交換、情報の共有化を前提とする企業間同盟のシステム化である。つまり、企業間取引の B2B に該当する。現在の EC が取引全般の情報化を成し遂げたが、以前は取引のデータ処理が電子データ処理システム EDPS (Electronic Data Processing System) で行われていた。1960 年代に利用され、企業の事務処理を自動化するためのシステムとして普及していた。このシステムの特徴は、現在でも行われている業務ができることである。給与計算（給与や年末調整などの処理）、販売処理（売上集計や請求書発行、売掛金管理などの処理）の業務である。これらの業務は、日常的に大量のデータが発生し、人間では処理時間がかかることや処理結果の正確さに欠けることから情報システムを導入し業務を遂行している。このように、情報システム（基幹系業務システム）による省力化が進んでいった。

情報システムは、集中処理から分散処理、そして統合処理へ進展している。統合処理では全社の基幹業務のデータが一元化され、情報系としての情報活用が広がっている。

一方、コミュニケーションでは地上通信から衛星通信、移動体通信へと経緯して、高速化、大容

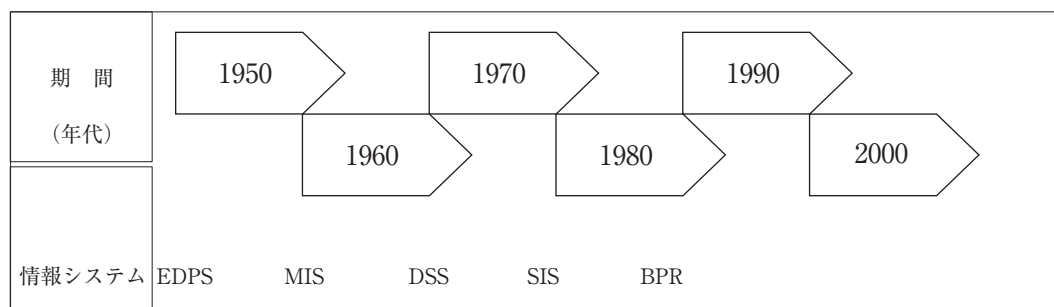
量化，広域化へ拡大してきた。コミュニケーションを利用する情報ネットワークの利用も企業内から特定企業間へと拡大してきた。インターネットは，近年企業内外を区分し，企業内でのインターネットはイントラネット，企業外とのインターネットとはエクストラネットと呼ばれていた。いずれにしても，早期に容易に安い価格でネットワークを立ちあげることができるようになった。また，ネットワークを支えるデータ交換の標準化や取引データ EDI (Electronic Data Interchange)，流通システム戦略の技術データに CALS (Commerce At Light Speed) の存在があった。

科学技術の発展が現代企業の大きな外的な力となり，企業社会さえも従来のスタイルを変えさせる。新たな社会の形成がグローバルな意味の情報社会形成であるといえる。その一方で企業は，コスト削減，時間節約，業務，企業間の壁の除去，組織の水平化，情報の多彩化，情報の共有化，業務プロセスでの顧客との一体化などの変化が観られる。そのような状況の中でより一層市場や商品の需要創造，顧客創造，経営の質の向上，シェア拡大，利益最大化などを追求し市場での活動をしなければならない。

図表 1 は，20 世紀末に登場し企業，組織体に導入し利用していた情報システムであり，EDPS (電子データ処理システム)，MIS (経営情報システム)，DSS (意思決定支援システム)，SIS (戦略的情報システム)，BPR (ビジネスプロセス・リエンジニアリング) である。図表 2 は，我が国の産業界における情報処理の発展過程を示す。

今日の市場は IT の利用により拡大へと向かい無限化している。時間，距離，空間そして業種を越え，多岐に働きかけ，また他業種市場から参入し，情報を活用している。Web サイトでは，様々

図表 1 企業経営に関する情報システムの発展 (20 世紀末)



出所：前川，江村，島田他『経営情報管理（改訂版）』日本規格協会，1991 年，pp. 8-76，pp. 149-208 より整理し作成。

図表 2 我が国産業界における情報処理の発展 (20 世紀末)

	期間	機械化・コンピューター化の内容
コンピューター初期*	1950 年～	PCS による本格的な事務の機械化，事務の合理化，近代化の促進。
コンピューター導入期	1960 年～	EDPS による事務処理業務のシステム化。大企業を中心に進展。
コンピューター化の普及拡大期	1967 年～	経済の拡大・成長に伴い，急速に EDPS が普及し情報システムが各分野に拡大する。コンピューター時代の訪れ。
反省期・模索期・本格的活用期	1975 年～	経済の低成長時代を迎え，コンピューターの活用の反省，本格的な活用の模索。経営情報システムの着実な発展が進む。

出所：前川，江村，島田他『経営情報管理（改訂版）』日本規格協会，1991 年，p. 10 より作成。*印は，コンピューターが商業ベースに入った頃を示す。

なコミュニケーションができるコミュニティーがあり、時間の制約がなく出入りすることができる。Web サイトによる商品の購入、つまり EC による商品購入（ショッピング）は、以前考えられていた VR（バーチャルリアリティ：仮想現実）とは異なり、情報の空間の中で情報の選別能力と理解能力が必要であることすら必要なく、VR 市場で商品を買う行為ではない。VR の空間市場の利用が一般の住民登録などと同じように VR の住人として各データの蓄積をも兼ねており、企業の顧客データに相当するもので企業にとっては大きなメリットをもたらすことになっていた。VR の特徴として、現実の社会では満足できない者（ユーザー）がほとんどであり、VR の市民を満足させるために、現実の市場以上に多品種で対応しなければならなかった。現状では、VR 市場で商品は買わないし、通常の Web サイトでショッピング（EC で購入する）している。以前考えられていた VR 市場は、現物を用意する必要がなく、すべて虚像の世界であることから、いくら品数を増やしたところでコストは負担にならない。つまり、ゲーム感覚の世界であり、何か実体を生み出し、現実の社会に影響を与え変えるわけではない。しかし、ビットコインや暗号資産は、以前の VR の市場に類似すると考えられる。

以前の VR の市場では、例えば、情報市民（ここでいう、VR の世界に登録していた人たちの総称を言う、または現実の社会では満足できない者：VR 市場に登録したユーザー）が商品を購入する場合、パターン化した操作手順で工場に発注、生産、流通・配送と会社の一連の業務を処理することになり、会社側から観ると業務の短縮と経営コストの低下をもたらしてくれる。さらに、情報市民は情報の共有化が活発に行われ、企業のような組織階層とは異なり、各階層の水平化が行われ、よって企業活動の効率化と VR 市場の商品取引の増加や企業間ネットワーク（企業間取引：B2B）の進展へと寄与する。また、今までにないビジネスの創造が IT により一層加速するものである。しかし、一つ間違えると取り返しのつかない結果になることに十分注意しなければならないことは明白である。すなわち、IT の利用が社会生活を変える。特に、情報システム（受発注システム）との連動が消費者行動のモデル、需要予測、POS システムによる在庫管理、商品管理で導入した効果が現れた。また、大容量データを格納するデータウェアハウスや多次元の分析ができる OLAP（One Line Anal Alytical Processing）および AI によるニューラルネットワークのニューラル思考の利用が行われるようになり、大量の顧客情報のデータ、商品情報のデータ、売上情報のデータの処理が容易になった。特に顧客情報が瞬時に入手ができ、IT 導入の効果が現れていった。すなわち、情報から観れば顧客との直接対応が可能になったことである。

以上から IT の幅広い利用とコンピューターに蓄積されたデータベースの活用により新たな技術革新へと展開の動きが伺える。将来的に利用拡大とイノベーションが進む中で、やはり要はデータベースとネットワークになることは明確である。そこで、問題になるのがデータベースに蓄積されたデータであり、データの質である。データの質が高く、価値あるものでなければ企業間ネットワークの際、データの共有化が難しくなる。なぜなら、お互いのメリットがあるものでなければならぬからである。したがって、当然、企業間提携の際、詳細な規定、規格等のルールが一つのカギになるのである。例えば、情報の共有による共同商品開発、共同市場調査、消費者同志の団体といったクラブの設立などが可能であり、固定した顧客管理と市場へのシェア確保が可能になる。また、情報市民の場合は、リアルタイムで行うことができ、地域的な限定はない。もちろん VR を利用できるハードウェアとソフトウェアに限られていることから VR の外から見れば管理が容易であ

る。通常の市場を相手にすると企業は数十人数百人の管理者が必要であるが VR ではたったの一人で管理が可能になる。また、これらは遠隔管理が容易で企業活動の際、携帯端末を活用することでビジネスが幅広くできることになるのである。そこには、顧客情報、発注情報、売上情報のデータの確認、さらに AI の利用で容易に管理ができるのである。また、OLAP の登場で統計解析、多次元データ分析の利用でデータ検出、法則性の発見・抽出、相関や時系列分析もできるのである。いわゆる場所や時間に問わず即時処理ができることを意味する。

したがって、市場の計画、分析、調査や商品開発（商品活性化）、販売の促進（販売活性化、バーチャルセール化）、営業活動の効率化（経営活性化、営業の高度化）、営業方法の変化、顧客管理（管理効率化）などがより速く、どこでも、何時でもできるのである。すなわち、IT によりあらゆるものが活性化されるのである。もちろん IT の活性化とイノベーションへと進むことになる。

21 世紀に入り、他の分野・領域に比べ活発に展開している。もちろん、確実に発展、成長を遂げている分野がある。それは、メディアの分野である。

コンピュータの性能向上、デジタル化により、より詳細なオペレーションの実現が可能になり、顧客をひとり一人、把握する新しい競争のパラダイムへと変化させ、大量規模における個別対応の可能性でコンピュータとデータベース、ネットワークによる柔軟な生産方式とテレコミュニケーション技術の急速な発達へと期待もされているのである。

インターネットに代表される IT の変化は、その機能や役割の可能性を従来のメディアという範囲で把握することはできない。個々人に対応ができ双方向かつ受発注や決済の機能を持つメディアの出現は広告、販売、コミュニケーション活動、ビジネス活動そのものを統合化し、マルチメディア化と合わせて、オンライン・ショッピングや電子商取引（EC）が行われている。様々な実装実験やビジネストライがあるのも、従来のメディア概念を越えたからであるといえる。しかし、一方で、IT の大衆化や生活者のライフスタイルの変化を十分把握し、さらに、AI やロボットがビジネスとして活用されている。

3. IT 経営戦略の意義

企業を取り巻く環境が激しく変化する時代において、企業の持続的な維持・発展は非常に難しくなっている。経営者はリーダーシップを発揮して、企業の長期的な存続を達成するための枠組みを構築し、遂行していく必要がある。

一般に、企業の限らず、どのような組織であっても、環境が大きく変化しない状況にあっては、戦略的なリーダーシップは不要である。しかし、環境がダイナミックに変化する場合には、この変化に対応しうる戦略的な思考が極めて重要な役割を果たす。企業経営にあっては、戦略的思考を具体化したものが経営戦略である。それでは、企業経営において、経営戦略がなぜ必要なのでしょうか、の問になる。

まず、第一に、あらゆる行動の指針になるからである。すなわち、5 年後や 10 年後に、自社はどうかありたいのかという将来のイメージされた姿を実現していく際の指針となるのが経営戦略である。この指針がなければ、企業はどこへ向かっていくのかが明らかにならず、地図のない道をさまよい歩くことになってしまうからである。

第二に、企業を取り巻く環境の変化が挙げられる。企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化を続けており、過去の慣習や考え方にしばられ、物事を過去の延長線上でしか捉えないと、大きな環境変化の中で、企業は取り残されてしまうからである。変化を捉えて新しい事業機会を見つけ出し、積極、果敢に行動することが企業の存続、発展のために必要である。そうした行動を正しい判断で行うためにも、経営戦略が重要な役割を果たすのである。

第三に、企業間の競争が激しさを増しているということである。現代は事業多角化の進展から、異業種の参入が相次ぐ時代になっており、そうした動きをいち早く察知し、自社の強みを活かした事業の戦略を構築することが競争に勝つ重要なポイントになっている。

第四に、企業は利益を生み出し、永続的に存続・発展を図らなければならないということである。こうした利益創出のために何をすべきかを整理し、実行に移していかなければならないが、その指針となるのが経営戦略である。

第五に、企業の経営活動の指針としての経営戦略があることにより、経営者はもとより従業員全員がその戦略のもとで一丸となって行動することができるのである。

以上のように、経営戦略は企業活動の指針として絶対に必要なものであるが、企業にとっては、次のような成果をもたらすからである。

- ① 信用力の向上：長期的な展望のもとで、企業の5年後や10年後の姿を想定する経営戦略が存在することは、企業の対外信用力を高めることになり、金融機関や取引先にとっては、安心してつき合える相手として認められることになる。
- ② 組織の活性化：変化のないところでは、必ず沈滞化が始まる。過去の慣習にこだわらない全く新しい発想で、今後の企業のあり方をアピールする経営戦略の存在は、組織の活性化に大いに貢献する。それにより、従業員ひとり一人の意識改革がなされ、組織としての統合も達成されるのである。
- ③ 経営全般の検討：経営戦略は、経営全般に関する問題を様々な角度から考えていくきっかけを与えることになる。このような作業を行うことにより、自社の問題点が浮き彫りになり、経営の見直しや反省ができるのである。経営全般に関する検討は難しい作業であるが、そこからもたらされる成果は極めて大きいといえる。

4. 競争優位と戦略展開

4.1 競争優位の戦略

企業が競争上の優位性を獲得するためには、基本的には、次の3つの戦略が考えられる⁴⁾。

- ① コスト・リーダーシップ戦略：この戦略は、規模の経済性の活用、独自技術の開発有利な原材料の確保などを通して、競合他社よりも低いコストを達成することにより、競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。これは製品の累積生産量の増加によって製品単位当たりのコストを低下させ、それにより市場占有率を拡大させ、生産量をさらに増大させることにより、さらなるコストダウンを可能にするという経済効果を前提にしている。市場の立ち上がりの時期に、競合他社に先駆けて多額の先行投資を行うことにより、コスト面での競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。

- ② 差別化戦略：この戦略は、製品特性、デザイン、用途、サービスなどの面で競合他社の製品と差別化できる自社独自の特異な製品を市場に提供することにより、競争上の優位性を獲得しようとする戦略である。
- ③ 集中化戦略：上記の2つの戦略を採用するにあたり、競争戦略の対象となる買い手がどの範囲に限定されるのか、すなわち、業界内のセグメントをどの範囲にとるかにより、2つの選択肢が考えられる。1つは業界内のターゲットを広くとり、業界全体での優位性を獲得しようとする戦略である。もう1つは買い手の範囲を限定し、特定のセグメント（特定の製品種類、特定の地域など）において、集中的に競争上の優位性を獲得しようとする戦略であり、集中化戦略と呼ばれている。集中化戦略のセグメントは、価格、顧客層、製品の種類、特定の販売地域などを組み合わせて設定される。

コストに基盤をおく競争が行われている業界では、ITによって競争の基盤を根本的に変化させる差別化された商品の開発が可能となっている。例えば、ニューススタンドや小売店を顧客としている大手配送会社は、長い間コストの削減を目的として雑誌の仕分け・発送の安価な方法を開発し、これにITを利用していた⁵⁾。すなわち、毎週のニューススタンド向けの発送高とそこからの収益についての記録を使い、ニューススタンドでは何が売れているかを把握し、商品ミックスを改善するためにはどうすればよいかを毎月それぞれのニューススタンドに知らせるようにしていた。この会社は雑誌の配送そのものに代えて在庫管理の方法に付加価値をつけるために情報技術を活用することにより、コスト削減から商品の差別化へと競争の基盤を変化させたのである。このように、ITは商品の質を向上させ、配送の効率を向上させ、価格を低下させることに役立つのである。また、ある重機械メーカーは顧客の工場に設置された自社製の機械に電子装置を取り付けた⁶⁾。機械が故障した場合に、この電子装置が本社のコンピューターにシグナルを送り、このシグナルを受けたコンピューターがデータを分析して問題を究明し、機械の制御装置の変更を指示し、故障の原因や欠陥部品を指摘するのである。ITはコストを増加させることなく、商品価値を向上させ、製品を差別化することを可能としたのである。

企業は様々な市場において激しい競争を行っている。それゆえに、企業がその事業分野において市場での継続的な成長を実現するためには、競合他社に負けない確固たる競争戦略を展開していかなければならない。そして、ここでの競争戦略は、具体的には競合他社との間に競争上の相対的優位性を確立しようとする点で、本質的に何らかの形で他社との差別化の性格を持っているといえる。コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略の2つの戦略を採用するにあたり、競争戦略の対象となる買い手がどの範囲に限定されるか、すなわち、業界内のセグメントをどの範囲にとるかにより、2つの選択肢が考えられる。1つは、業界内のターゲットを広くとり、業界全体で優位性を確保しようとする戦略である。もう1つは、買い手の範囲を限定し、特定のセグメント（特定の製品種類、特定の地域など）において、集中的に競争上の優位性を達成しようとする戦略であり、集中化戦略と呼ばれている。集中化戦略のセグメントは、価格、顧客層、製品種類、特定販売地域などを組み合わせて設定される。

4.2 ポジショニング戦略

企業は業界内のポジション、自社の経営資源にしたがって戦略を決定しなければならないが、企業がとり得るポジショニング戦略は企業全体ではなく、特定の業界におけるポジションに対応して適用される。それゆえ、多角化した企業は、その事業部や製品がある市場ではリーダーであり、他の市場ではニッチャーということがあり得る。企業は事業単位ごとの競争状況に応じて、異なる戦略をとらなければならないことになる。ポジショニング戦略は、市場における競争上の地位によって、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーの4つに分類することができる⁷⁾。

市場でのリーダー企業は、資金力、生産能力、人材、企業イメージ、ブランド力など豊富な経営資源を背景に、市場シェアがナンバーワンの地位にある。市場リーダーが目指す目標は、ナンバーワンという現在の地位を維持することが目標となるため、競争の基本方針は市場全体に対応する全方位的型の事業展開となり、市場ターゲットはすべての顧客を対象とするフルカバレッジとなる。この目標を達成するための戦略としては、総市場規模の拡大、非価格対応、同質化を挙げることができる。

総市場規模の拡大戦略は、総市場規模を拡大することによって、その利益を最も多く享受しようとする戦略である。そのためには、新規ユーザーを増やし、製品の新しい使い方を発見し、使用頻度を増やすことが必要となる。

非価格対応戦略は競合他社の低価格競争に安易に応ぜず、競合他社からの攻撃をかわす戦略である。競合企業が値下げ攻撃をしかけ、市場のリーダー企業も値下げに応じた場合、最もシェアの高い企業が最も大きな利益の減少を被ることになる。

同質化戦略は模倣化の戦略である。競合他社が自社にない製品やサービスを出すことによって、自社のシェアが落ちてしまうことは市場リーダー企業にとって脅威である。経営資源で勝る市場リーダー企業がそれと同質または改良品を出して対応すれば、逆にビジネスチャンスの拡大となり、市場リーダー企業のシェアを確保することができる。これら3つの戦略は、市場リーダー企業が自ら積極的に仕掛けないということが戦略上のポイントとなっている。つまり、市場リーダー企業の3つの戦略は、自らが積極的・攻撃的に他社に対して何かを仕掛けるよりも、戦略的な意味で受動的に対応することの方が原則的に有効であることを示している。

チャレンジャー企業がとるべき戦略は、市場シェアを拡大させることであり、市場リーダー企業に対して差別化を追求することである。具体的な差別化戦略としては、市場リーダー企業の製品よりもさらに高品質かつ高価格の高級品を売り出したり、新しいサービスを提供するといったような製品・サービスの差別化、新しい流通経路を開発してシェアを拡大しようとする流通上の差別化などが挙げられる。チャレンジャー企業の成功した差別化戦略は、市場リーダー企業のシェアを奪うことになり、市場リーダー企業はチャレンジャー企業の市場製作を模倣してくる。それゆえ、チャレンジャー企業の市場戦略は、市場リーダー企業が模倣できない仕組みを創り出すことが重要となる。

フォロワー企業は、経営資源上の優位性がないため、市場リーダー企業などの成功した市場戦略を模倣することによって企業の存続を図る。つまり、フォロワー企業は、新製品が市場に導入された後の動向を窺い、その市場成長の可能性が確認された時点で参入することにより事業拡大を確保

していく。したがって、フォロワー企業は、市場リーダー企業が成功した施策を模倣するので、製品やシステムの開発に伴うコストを軽減することが可能となる。また、新製品を販売するためのテスト・マーケティングが不要となり、失敗のリスクを軽減することができ、利益を確保することが可能となる。

ニッチャー企業は、市場リーダー企業が見逃しているか、無視しているような市場のニッチを見つけ、その市場に自社の経営資源を集中することによって独占的な地位を構築する企業である。ニッチャー企業は、市場、顧客、マーケティング・ミックスなどについて専門・特化を図る必要がある。

4.3 グローバル企業の競争戦略事例

企業のグローバル化に伴う企業活動を考える際に、有効な手掛かりとなる概念がポーター（M.E. Porter）の提起した価値連鎖の概念である。価値連鎖を成す活動は、9つのカテゴリーに分けられる。またこれらは主活動と支援活動に分けることができる。主活動は、製品の物的活動、輸送する活動、買手への販売、さらに販売後の援助サービスであり、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの5つの活動に分けられる。また支援活動は、資材調達、人的資源、全社的機能を果たすことで主活動のそれぞれの機能を支援する。この活動は調達、技術開発、人事・労務管理、連鎖全体を支援する全般管理の4つに分けることができる。全般管理は価値連鎖全体を支援し、個々の活動には関与しない。

これら個々の独立した活動は、そのやり方によって差別化の効果を決定し、その活動の経済性を相まって競合他社と比べてコストの高低が決まってくる。それゆえ、コスト・リーダーシップ戦略あるいは差別化戦略の選択は、その企業の価値連鎖のあり方に大きく関わることになる。

グローバル化した企業は、ある国の市場で顧客指向を発揮し、顧客の満足を得るために、現地の文化や嗜好に適合する製品ときめ細かなサービスを提供する必要がある。この実現を目指す戦略がマルチドメスティック戦略である。この戦略は各国の現地市場に適合させて経営資源を使用し、製品開発、生産、マーケティングなどを展開する戦略である。それゆえ、現地子会社には経営を行うために必要な諸活動をすべて統制するための権限が委譲されることになる。このように、その国の事情によって決められる企業の国際化戦略は国中心の戦略と呼ばれ、国別の規制を回避し、政治リスクの回避が容易となる。これに該当する産業として、食品、流通、保険などを挙げることができる。

他方、グローバル戦略とは、世界各国の市場を1つの市場と見なして、最も効率的な生産・販売体制を世界的な規模で構築し、競争上の優位性を追求する戦略である。このようなグローバル戦略の展開は、次のような競争上の優位性をもたらすのである。

- ① 生産コストの安い立地で製造し、自国の他の地域で販売することによって競争上の優位性が生み出される。
- ② 生産面での規模が世界的規模の販売量の多さによって実現される。
- ③ 技術面での規模の経済が開発費用を世界的な販売量に分散的に上乗せすることによって得ることができる。
- ④ 原料などの購入に関する経済性が企業の全世界的なニーズに対応して集中的に購買すること

によって高まることになる。

- ⑤ 資材を利用する上での効率性が商品の入荷と出荷を全世界的な基準で最適化することによって高まることになる。
- ⑥ グローバルな学習効果が世界的規模での販売経験を蓄積することによって実現される。
- ⑦ 製品の評価とブランドの強みが国から国へと移転することができる。
- ⑧ 製品差別化が全世界の顧客の要求に対応し、かつ世界的なサービスを提供できるという能力によって可能となる。

グローバル戦略をとる産業としては、自動車、家電、パソコン、航空機などが挙げられる。このような企業では、自社の価値活動を集中するのか、それとも分散するのかという問題と、それら活動間の調整の度合いが問題となる。企業の価値活動の分類ごとに配置と調整の具体的な項目を示している。配置とは、企業活動の集中・分散の度合いを表し、価値活動を本国に集中し、そこから世界の各国へ商品を生供給する企業から、国別に価値活動を行う企業までの範囲を示すものである。調整とは、国別の分散した諸活動の関連性を示すものである。分散化した諸活動の調整はそれら活動間におけるノウハウの共有化を可能にし、世界中の顧客に一貫した方法でサービスを提供することが可能となるため、差別化を追求することができる。また分散化した諸活動間の調整は、それぞれの活動を専門・特化することによって規模の経済を享受することが可能となる。さらに為替変動などの予測困難な状況下では、企業が諸活動の配置をシフトすることで全体のコストを下げる事が可能となり、コスト・リーダーシップ戦略を追求することができる。

5. おわりに（今後の課題）

21 世紀に入り、地域的な経済圏や複数国家による経済連携が企業を取り巻く環境を大きく変えている。変化において、企業力や持続的な維持、発展は非常に難しくなっている。企業の経営者はリーダーシップを発揮して、企業の中長期的なビジョンを達成するための実行プランを構築し、実施していく必要がある。また、どのような組織であっても、環境が大きく変化しない場合では、戦略的なリーダーシップは不要である。しかし、環境がダイナミックに変動する場合には、この変化に対応しうる戦略的な思考が極めて重要な役割を果たす。企業経営にあつては、戦略的思考を具体化したものが経営戦略である。そして、今日では IT をより活用する戦略が必要不可欠になっている。それが IT 戦略である。デジタルトランスフォーメーション（DX）、IT、ICT、IoT、AI が社会に浸透し利用され、さらに様々なケースの活用されることを推測するが、これからは企業経営にとっても重要な要素である。IT 戦略の必要性については、今後テーマとしたい。

謝辞

最後に、日頃の研究活動に対して学校法人拓殖大学ならびに拓殖大学経営経理研究所に大いに感謝するものである。ここに記して同法人ならびに同大学同研究所に謝意を表したい。

《注》

- 1) 吉田民人（1990）：「情報・情報処理・自己組織性」『組織科学』組織学会，Vol. 23, No. 4, p. 7.

- 2) Kanayama, S (1997): Enterprise Management In The Information World, Journal of The Japan Information-Culture Society, Vol. 4, No. 1, pp. 32-41.
- 3) Kasai, K (1992): Symphonic-space, No. 7, pp. 37-38.
- 4) M. E. Porter (1980): Competitive Strategy, The Free Press, pp. 7-29. 土岐伸, 中辻萬治, 服部照夫共訳 (1982): 『競争の戦略』ダイヤモンド社, pp. 21-49. E. K. Clemons & F. W. Mcfarlan, op. cit., pp. 93-94.
- 5) F. W. Mcfarlan (1984): Information technology changes the way you compete, *Harvard Business Review*, p. 84.
- 6) J. I. Cash, Jr & B. R. Konsynski (1985): Is redraws Competitive Boundaries, *Harvard Business Review*, p. 139.
- 7) R. E. Colr (1985): Target information for competitive performance, *Harvard Business Review*, pp. 102-104.

参考文献

- H. Akiba (1991): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 1, No. 1, pp. 8-14.
- Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office (1997): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 7, No. 1, p. 37.
- 富士通(株) (1996): 『製造業における生産現場物流改善』 富士通(株), pp. 4-8.
- 富士通(株) (1996): 『製造戦略差別化の鍵』 富士通(株), pp. 1-8.
- Ministry of International Trade and Industry, Machinery and Information Industries Bureau, Information, Computer, and Communications Policy Planning Office (1997): Management Systems, A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 7, No. 1, p. 37.
- E. K. Clemons & F. W. Mcfarlan (1986): Telcom : hook up or lose out, *Harvard Business Review*, p. 93.
- M. E. Porter & V. E. Millar (1985): How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, p. 156.
- W. J. Bruns, Jr & F. W. Mcfarlan (1987): Information technology puts power in control systems, *Harvard Business Review*, p. 91.
- P. F. Drucker, The Practice of Management, Harper & Row Pub, 1954. (上田淳生訳 (1996) 『現代の経営 (上)』ダイヤモンド社, pp. 48-49.
- D. F. Abell, Defining the business: The starting point of strategic planning, Prentice-Hall, 1980. (石井淳蔵訳 (1984) 『事業の定義』千倉書房, p. 221.)
- 三菱総合研究所事業コンサルティング室編 (1989) 『ドメイン・アイデンティティ』ダイヤモンド社, pp. 28-29.
- H. Mintzberg, "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, X VI , p. 49.
- R. E. Miles & C. C. Snow, Organization Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill, 1978. (土屋守章・内野蒿・仲野工訳 (1983) 『戦略型経営——戦略選択の実践シナリオ——』ダイヤモンド社, pp. 38-39.)
- M. E. porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1980., (土岐伸・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社, pp. 21-49.)
- C. W. Hofer & D. Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co, 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳 (1990) 『戦略策定——その理論と手法——』千倉書房, p. 38)
- 寺本義也・川端大二他著 (2000) 『マネジメントの論点』生産性出版 3 月, pp. 5-6.
- 中央大学企業研究所編 (1991) 『経営戦略と組織の国際比較』中央大学出版部, p. 92.
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編 (1999) 『サプライチェーン理論と戦略』ダイヤモンド社, 2 月, pp. 10-11.
- 『同上書』, p. 5.
- 藤野直明著 (1999) 『サプライチェーン入門』日本経済新聞社, p. 16.
- 日本経営システム学会編 (2001) 『21 世紀の経営システム』東方出版, p. 157.
- 『同上書』, pp. 147-149.

『同上書』, pp. 150-153.

福島美明著 (1999) 『サプライチェーン経営革命』 日本経済新聞社, pp. 4-5.

佐伯隆稿 (1999) “柔軟かつ迅速な顧客対応を実現する「Product Configurator」 「システム・マンスリー」,
p. 4.

「同上稿」, p. 5.

(原稿受付 2022 年 11 月 9 日)