

MBAのマネジメントに学ぶ

MBAものの定番となった、「MBAマネジメント・ブック」（グロービス・マネジメント・インスティテュート 2002年ダイヤモンド社）から、MBAマネジメントのエッセンスを、私見を交えてまとめました。

● 経営戦略

企業が保有する経営資源には限りがあり、何を行い何を行わないかを定める必要があります。ここに経営戦略の最大の意義があります。

事業理念は「時代の流れを超えた」価値。ビジョン(展望)は「理念で規定された企業の存在意義(レーゾンデートル)に基づき、ある時点までに“こうなっていたい”と考える到達点、自社が目指す中期的なイメージを示したもの」です。

ドメインの決定とは、「戦う場所を決めるだけでなく、戦わない場所を明らかにする」ことでもあります。カゴメはトマトを軸に製品を、シティバンクは法人顧客や富裕層というターゲットとして金融関連サービスを展開しています。またIBMは、ハードの製造販売からニーズを直接充足する解法の提供へと事業領域を変えました。

・ポーターの競争優位論

ポーターの競争優位は、1) 規模拡大が収益性に結びつく事業でのコスト・リーダーシップを構築する、2) 製品のスタイルや機能に対するニーズが異なる市場で、ブランディングや独自技術による差別化で高付加価値を実現する、3) 特定の(小さい)ターゲットに絞り込んで集中する、の3つに分類します。

業界構造を決める力を、ポーターは、1) 新規参入の脅威(競争ルールの変更をもたらすこともある) ⇔ 参入障壁、2) 代替品の脅威、3) 買い手の交渉力、4) 売り手の交渉力、5) 競合他社(装置産業のような固定費の割合が大きい場合は、果てしない消耗戦になる恐れ

がある)、の5つとしています。

ポーターの専門である産業分野論としては成立するでしょうが、個別企業の業績の分析結果とは合致しません。ポーターが、何故に個別企業の競争優位論として人気があるのかについては諸説ありますが、少なくとも日本の場合には、企業の固有の要因にではなく、事業環境に軸足を置いた論理展開が「自分や会社の責任ではない」ので「ホッとする」からではないかと思われます。

・マネジメントのいくつかのモデル

経験曲線は、「労働者の熟練による生産効率の向上、作業の標準化および作業方法の改善による生産性の向上」が主因と言われますが、実証されてはいません。むしろ、否定的な分析結果も少なくありません。

範囲の経済とは「販売チャネル、ブランド、技術、設備などの経営資源やノウハウを複数事業に共有できれば経済的だ」という考え方です。しかし、範囲の経済は、複数事業を持つことで生じるマイナスの効果を補えるのか確認する必要があります。例えば、ヤクルトレディが化粧品販売をすることは出来ませんでした。

バリューチェーン(価値連鎖)は、事業を機能の連鎖と捉え、付加価値を生み出している機能を識別し、自社の優位性を活かす位置づけを検討する考え方です。競争優位で高収益性の機能に経営資源を投入し、価値連鎖のどの部分でコスト削減が可能かを把握します。例えば、文具業界では物流体制が付加価値を生む機能です。

バリューチェーンは、ニーズと技術の変化によって再構築されます。価値連鎖の中で、[価値/費用]の低い部分(機能)はどこか、自社事業は顧客とどのような関係にあるか、を問い続ける必要があります。

価値連鎖の中での位置取りは、特定の付加価値(部品)で優位を築く、機能連鎖を構築運用する仕組みを構築する、などがあります。

事業ライフサイクルでは、事業や製品にライフサイクルが有るということを前提としていますが、その前提に何の根拠もありません。但し、製品市場が成熟してくると、原価計算の精度を向上させ、収益性の低い商品を絞り込みます。同時に、既存顧客の購買行動の視点から製品構成の見直しを行い、生産工程を改善しコスト競争力を強化します。

● マーケティング

私が定義するマーケティングとは、『購買の可能性を高める仕組』を、考案-設計し、構築-運用する活動です。セールスとは、売り得る仕組を作ることです。

ニーズは一般的な消費要求、ウォンツは具体的な製品への欲求です。顧客の消費要求を捉え、製品欲求に転換するのがマーケティングの課題です。

・マーケティング活動の概略

マーケティング活動の手順

- 1) 市場環境の分析と市場機会の発見
- 2) 市場セグメンテーション
- 3) ターゲティング
- 4) ポジショニング
- 5) マーケティング・ミックス（4P）の計画
- 6) マーケティング施策の実行
- 7) 実行結果の評価

市場機会は、認識（心理学的な問題）です。一般的な市場機会に自社の強みが合致した時に、自社にとっての機会になります。市場の変化は、機会でもあり脅威でもあります。常に、『ピンチをチャンス』と認識した会社が次代を作ってきました。「市場機会とは、事実の中に有るのではなく、その事実をどう捉えるかによって『創り出される』もの」なのです。

セグメンテーションは、同質ニーズで市場（顧客集合）を識別しますが、さらに実務的には、同一のマーケティング手法が適用可能な顧客集合に括ります。ターゲティングは、収益性の高い顧客集合にマーケティング投入を集中するものです。日本では、セグメンテーションとターゲティングは殆ど（全くと言っても過言ではありませんが）行われていませんので、残念ながら『それがどんなものか』を理解することすらできていません。

ポジショニングによって製品は異なった商品になります。顧客の製品認知マップの中に、自社製品を競合比較で相対的に位置づけるのがポジショニングです。ターゲットのバイイン・グポイントが、コア・コンピタンスになるようにターゲティングを再調整することもあります。また、ポジショニングすべき場所が顧客の頭の中である以上、コミュニケーション努力で成立させる必要があります。

・マーケティング・ミックス（4P）

ブランドは、「一朝一夕に」確立されるものではなく、「地道な努力の積み重ね」が必要になります。銘柄の機能は、1) 識別、2) 保証、3) 意味づけ(銘柄自体の価値)、の3つです。日本人は銘柄価値を認識しませんので、日本にはブランドはありません。「日本の顧客は品質保証機能と会社の信用を重視する」のです。また、日本人は製品をモノそれ自体として評価し、銘柄が表象する価値を認識することはありません。

価格は、買い手に、流通や競合に、製品の価値を伝えるメッセージです。お客様の知覚価格(価値)を測定し、顧客価値(知覚価格)をもとに設定した価格で原価を企画します。価格が収益に与える影響は大きく、価格1%の変動で営業利益は3割変化します。

流通チャネルは、他のマーケティング要素と異なり管理不能なものです。流通体制は、長期的な競争優位性になると同時に、変化への対応という面で足かせにもなります。

流通チャネルは、1) 流通段階数の決定、2) 流通業者の数の決定、3) 業者の選定(遂行機能と展望共有)、によって決定されます。

プル戦術は、指名買いの誘発が効果的な場合に採用されますが、日本の流通の能力はあまりにも低く、顧客の購買に反応しない為に有効性が高くはありません。日本でリベートやアローワンスなどのプッシュ戦術が重視されるのはその為です。

世界的には、顧客維持(CRM)を軸とするマーケティング展開が増えて来ましたが、日本には“維持すべき顧客が居ない”ので成立しません。日本でも、40年以上前では、銘柄ロイヤリティ(一定期間の最大継続購買回数)が3を超える銘柄が多数あったのですが、現在は殆どありません。購買客の圧倒的多数が一見客で占められていますので、高収益なマーケティングを展開したければ、まずはロイヤリティ顧客の獲得から始めなければなりません。

● アカウンティング(会計)

アカウントは、英語で『説明する』です。会計は、関係者に経営活動の実績を説明するものです。

経営活動に関する情報収集と言う点では、株主よりも経営者の方が優位に立ち易い。この情報の非対称性を是正するディスクロージャーが重要になる、ということです。西洋の『説明責任』は、日本人に理解し難いぐらい強烈です。

『利益』は実在しません。「利益なんぞはカラスの勝手、事実無根の嘘っ八」です。これは、世界最高の会計学の権威、A A A (アメリカ会計学会)のホームページの公式見解“Profit is a opinion. It is not the fact.”を直訳したものです。

事実無根ですから定義によって如何様にもなります。沢山の種類の利益があるのはその為です。[売上 - 費用] [収入 - 支出]などの差益の定義が代表的ですね。因みに、事実のみを相手にするマーケッターは、利益や売上や費用などの絵空事を扱うことはありません。

・マーケティング管理会計

会計学の理論的な整合性を維持しながら事実を扱うことは、管理会計ならできます。お客様に100円で仕入れた商品を120円で販売したという事実は、[商品代金 120円 | (仕入)商品 100円]と仕訳します。差額である20円の収益は事実では無いので表現しません。ある期間で締めてはじめて差益は認識されます。

貸借対照表で最もマーケティングに深く関わるのは『繰延資産』です。マーケティング要素の投入は『売り得る可能性≒購買の蓋然性』を産出します。その効果は多年度にわたります。つまり、マーケティング投入の殆どは繰延資産になります。販売活動は、この繰延資産を取り崩して販売を実現する活動です。これを、どうやって適切に表現するか？簡単なようで、妥当な方法論は難しいのです(未だ、研究中です。マーケティング管理会計の体系が完成したらご報告しますネ)。

● 人・組織のマネジメント

リーダーシップは、1) 展望(ビジョン)を提示する、2) 展望を伝え、構成員を統合する、3) 構成員の動機付ける、ことです。

マネジメントは、1) 計画と予算を立案する、2) 組織設計、人員配置、詳細計画を伝達する、3) 予算-実績管理を行い、問題解決を図る、ものです。

権限委譲(エンパワメント)とは、管理者が業務目標を明確に示し、遂行方法は従業員の主体的な判断に任せることを言います。業務の遂行を支援するやり方も、具体的な教示ではなく、従業員自身が問題点を解決したり、不足する能力を開発できるように環境を整える形をとります。権限移譲は、経営の技術として意識的に習得するものです。

権限委譲を成功させるためには、1) 経営理念と事業展望の共有：特に、すべきこととすべきでないことの行動規範を共有する、2) 正当な評価と報酬：行動規範にかなった行動を褒め、反する行動に対して改善を求める、3) 能力の把握と資源の提供、が条件になります。

いかなる組織においても軋轢(コンフリクト)は避けられません。軋轢には利点も欠点もあります。組織の軋轢に対処するには、交渉、制限、対峙があります。軋轢は感情的な問題と実質的問題のから生じます。感情的な問題は実質的な問題にすり替えられ、実質的な問題が感情的な問題に転換していきます。対立が深まるにつれ、最初の要因とは無関係なものも要因になります。

組織構造の決定要因は、1) 分業と協業(協業：業務間の受け渡し方法を設計する)、2) 指揮命令系統(情報の流れ)、3) 管理範囲(一人の管理者が統制できる構成員の人数：業務の複雑さや上司と部下の能力、情報収集の難易度、などによって変わる)、4) 意思決定権限(集権化と分権化)、5) 分化と統合(分化：機能が異なるユニットを分離する、統合：ユニットをまとめ、統一して管理する)、が挙げられます。

機能別組織は、最終的な意思決定がトップ・マネジメントに委ねられることが多くなり、個別の課題について各機能部門の意思決定への関与が不明確になります。マトリクス組織は、機能別組織と事業部制組織を組み合わせたものです。構成員は通常二人のボスを持つことになるので、権限や責任が曖昧になり、指揮命令系統が混乱する恐れもあります。

従業員の能力や成果の測定と評価は、人員配置や能力開発、報酬などの適正化を図るために行われます。また、評価の結果や理由を、自社の理念や展望、計画と関連付けて従業員にフィードバックします。

組織改革では、構成員の行動を変えることなくして、変革の実行はあり得ません。変革の必要性に対する認識が不足している場合には、理解を促すためのコミュニケーションを強化したり、変革の計画や実行に構成員を参加させます。また、変化に対する不安があれば、新たに必要とされるスキルを身につける機会を提供するなど、不安を取り除く措置を講じます。

● ゲーム理論と交渉術

・ ゲーム理論

ゲームは、プレイヤー間の意思決定のタイミング、利害衝突の度合い、プレイヤーの人数、情報の違い、などによって類型化できます。

意思決定のタイミングでは、『交互進行ゲーム』と『同時進行ゲーム』があります。将棋や(イングリッシュ)オークションは交互進行、ピッチャーとバッターや競争入札は同時進行のゲームです。

利害の衝突の度合いでは、『ゼロサム・ゲーム』と『プラスサム・ゲーム』、『マイナスサム・ゲーム』があります。ゼロサム・ゲームは利得合計が変わらないゲームで、単純な価格交渉が該当します。プラスサム・ゲームは、相手と協調することで互いの利益が増します。

プレイヤーの数では、『二人ゲーム』『三人ゲーム』『多人数ゲーム』に分けられます。情報の違いでは、ゲームのルールや自分の置かれている状況などを各人が完全に把握している『情報対称ゲーム』と『情報非対称ゲーム』に分類できます。

同時進行ゲームを解くには、『利得マトリクス』を作成し、自分に絶対優位の戦略がある場合はそれを選択し、相手に絶対優位の戦略がある場合は相手がそれをとることを前提にする。絶対優位の戦略とは、他のプレイヤーがどの戦略を採用したかに関係なく、自分は常にある戦略をとった方が高い利得を得られるものです。絶対劣位の戦略がある場合には、その戦略を除外して考えます。

各プレイヤーが絶対優位の戦略を選択すると、両者が協力して劣る戦略を選択する場合に比べて、互いに悪い結果を招くゲームを『囚人のジレンマ』と言います。このゲームで注意すべき点は、プレイヤー間に協力の約束ができたとしても、個別の立場では絶対優位では無い戦略を採用しなければならないため、常に裏切りの動機を内包していることです。囚人のジレンマに陥った時は、『裏切れば報復する』という罰則のメカニズムを入れる、ゲームを何度も繰り返して行う、などのルール変更をすることが望ましい。談合もこのようなルール変更の一つです。

協調して行動することについては各プレイヤーが同意しているが、協調のやり方には異なる考えを持っている同時進行ゲームを『男女の争い』と呼びます。両者にとってベストで

ない均衡点でも一度にそこに落ちてしまうと、相手が行動を変えない限り、自分だけが異なる行動をとるインセンティブが働きません。ナッシュ均衡は、必ずしも最も望ましい結果になるとは限りません。

同時進行ゲームにおいて、絶対優位・絶対劣位・ナッシュ均衡という考え方だけで戦略が決まる場合は純粋戦略。決まらない場合を混合戦略と言います。互いに相手の出方によって自分が採るべき戦略が異なってくるので、純粋戦略は存在しません。ある確率に基づいて自分が採るべき行動をランダム化する戦略を『混合戦略』と言います。

ゼロサム・ゲームでは、自分の最少利得が最大となる戦略（マクシミン戦略）、相手の最大利得が最小となる戦略（ミニマックス戦略）をとるのが常道になります。このマクシミンとミニマックスは一致します（ミニマックス定理）。ミニマックス戦略は純粋戦略とは限りません。混合戦略においてもミニマックス定理が成立します。

ゼロサム二人ゲームには、各プレイヤーにとって純粋戦略または混合戦略が必ず存在し、ゲームを解くことができます。ミニマックス定理は、プラスサム・ゲームやプレイヤーが3人以上いるゲームでは必ずしも成立しません。

交互進行ゲームでは『ゲームの木』を書き、ゲームの木の末端から先端へと、各分岐点における最適戦略を『後ろ向き帰納法』で辿ることにより、最初の打ち手が見えてきます。後ろ向き帰納法は、ゲームの木の最後に位置するプレイヤーが選択するであろう行動を分析し、そのプレイヤーの行動を前提として一つ前のプレイヤーが自分の行動を決めます。

情報非対称ゲームにおいては、一部のプレイヤーが情報面で他のプレイヤーよりも有利な立場にあります。情報非対称のゲームの分析では、各プレイヤーが相手の行動パターンや現在置かれている状況について、幾つかの可能性を考え、それぞれに確率を割り出して考えます。

『情報非対称ゲーム』では、情報面で優位なプレイヤーの行動（シグナル）を見て、劣位なプレイヤーが優位なプレイヤーの持つ情報の中身を推測して戦略を選択します（シグナリング・ゲーム）。情報の少ないプレイヤーの行動が、情報の多いプレイヤーの行動に応じて異なってくる場合を『分離均衡』。情報の少ないプレイヤーの戦略が情報の多いプレイヤーの行動に拘らず同じになるケースを『一括均衡』と呼びます。分離均衡が成立しないケースも多く、情報非対称ゲームでは、情報の内容を巡って熾烈なせめぎ合いが起こり、双方にとって望ましくない結果に陥る可能性があります。そうした事態を防ぐには、互いの協力・信頼関係が欠かせません。

・交渉術

交渉にあたっては、準備段階で、交渉の構造や交渉相手、交渉目的について理解する必要があります。

1) 交渉の構造を把握する

交渉者を取り巻く環境を整理します

交渉は当事者の背後の組織を含めた関係性とその構造の中で行なわれます

組織内の立場や組織からの要求、組織間の力関係があります

当事者間でまとまったかに見えた交渉でも、結局は背後にある組織などを説得出来ず、約束が守られない事も起こり得ます

問題の構造を整理して、優先順位を付け、トレードオフの関係を整理します

2) 相手の心象風景に立つ

交渉相手の置かれた立場や関心事項、心理状態などを理解する

自分と相手では、何を重要と考えているかの基準が違う、と認識する

3) 自分のミッションを確認する

自分のミッションを冷静に把握すること j は意外と難しい。特に複層交渉の場合、自分にどれだけの権限があり、どのようなミッションを与えられているかを認識しておくことは、非常に重要なポイントである

場合によっては、事前に権限移譲をして貰うことも可能かも知れない

そもそも自分は何のためにその交渉に臨み、交渉が決裂した場合にどのような選択肢があるか、どこで見切りをつけるのかなどを明確に意識する

4) Win-Win の妥結点を探る

交渉とは、両者が勝ったと言える妥結点を互いに見つけ出していくもの

お互いの利得や満足度の合計が最も高い状態にもっていく