

# エージェントコース

- 2月 -

# MBAとは、、、

MBAとは、Master of Business Administrationの略称、日本では、経営学修士と呼ばれ、経営学の大学院修士過程を修了すると与えられる荣誉ある称号です。欧米では、**大手企業CEOの約4割がMBA取得者**と言われており、まさにビジネスエリートの登竜門といっても過言ではありません。

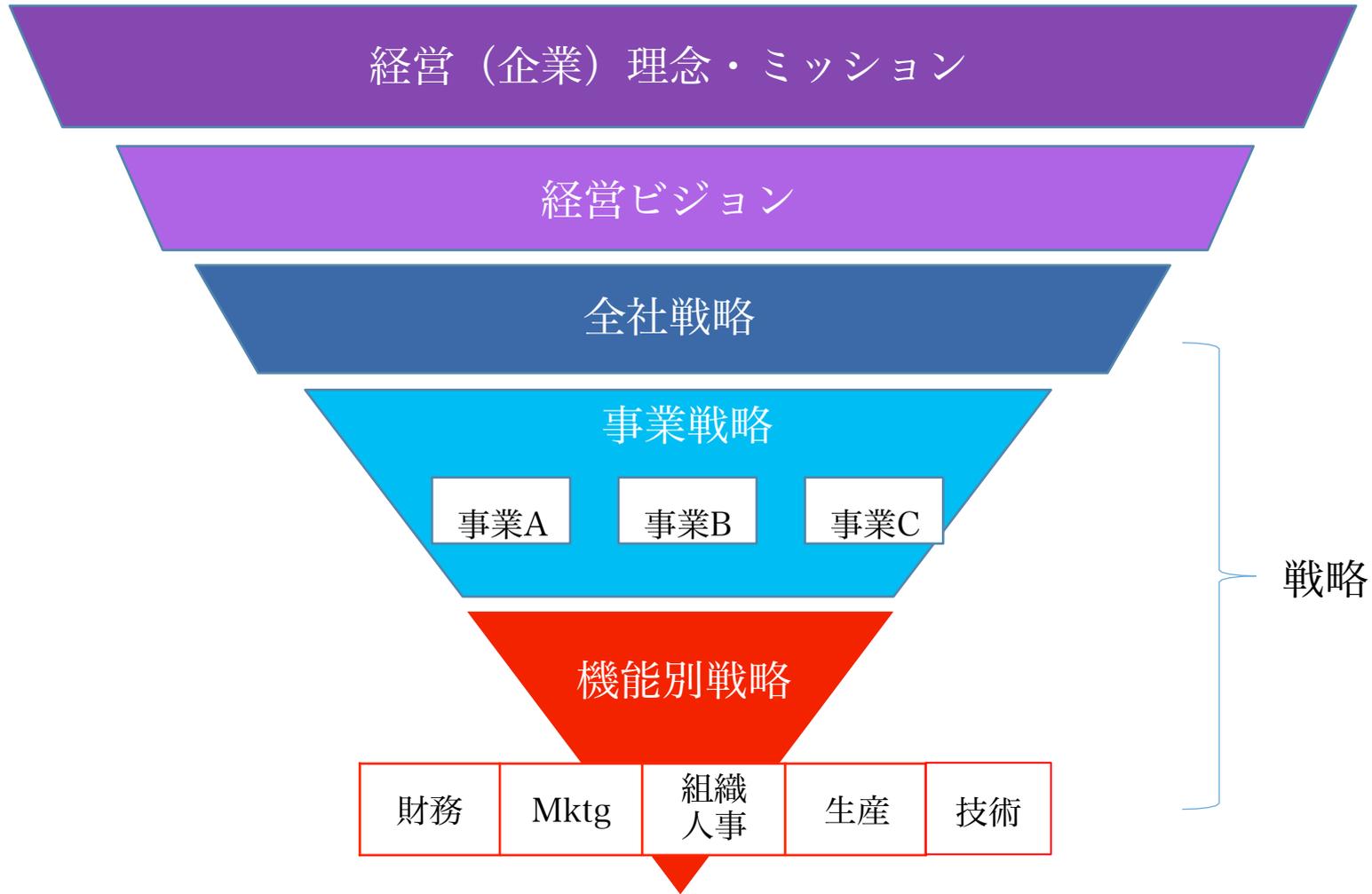


大学院において、経営に必要な高度な知識とスキルを得た者に授与されるのがMBA。MBAとは、税理士、公認会計士などの資格には相当しませんが、企業の採用や昇格において高い評価が得られ、多くのMBA取得者が企業の経営幹部やビジネスマネージャーに抜擢されています。また、起業家や経営コンサルとして活躍するケースも多くあります。近年、ますます**グローバル化を求められる日本企業においても特に歓迎される存在**となっています。

戦略とは、、、

何のために「戦略」を作るのか？

# 戦略の階層



戦略を考えるために、、、

例、歴史上でも負ける人の三法則とは？

①怠慢

②自己過信

③情報不足

## The Number of Strategy Frameworks has Skyrocketed Over Time

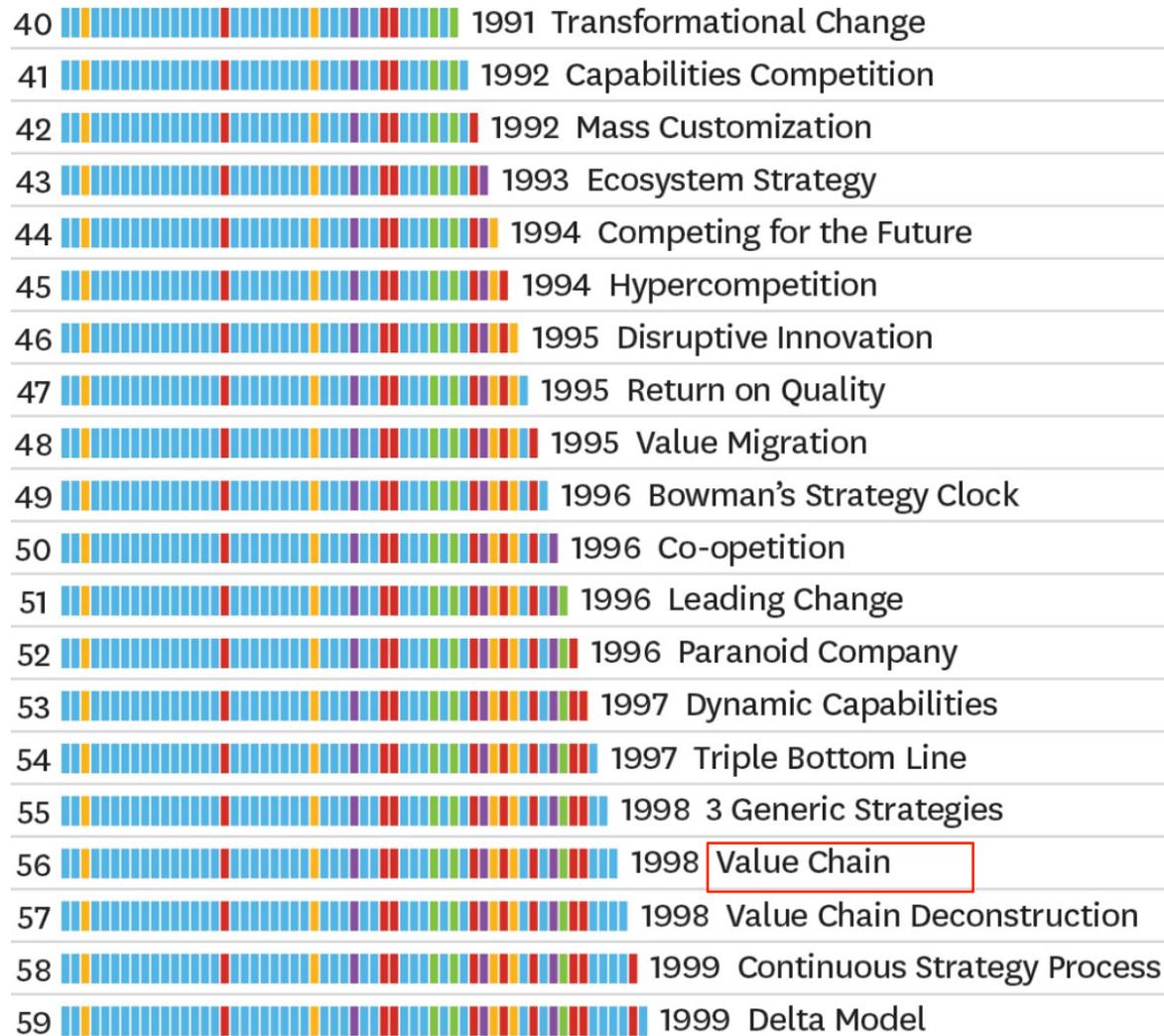
### TYPE OF FRAMEWORK

- Classical
- Visionary
- Adaptive
- Shaping
- Renewal

### CUMULATIVE NUMBER OF FRAMEWORKS / TYPE / YEAR / NAME

1	Classical	1958	Ansoff Matrix
2	Classical	1959	Industrial Organization
3	Visionary	1962	Diffusion of Innovations
4	Classical	1962	Scenario Planning
5	Classical	1962	Strategy and Structure
6	Classical	1965	Gap Analysis
7	Classical	1965	Product Lifecycle
8	Classical	1967	PEST
9	Classical	1968	Experience Curve
10	Classical	1969	SWOT Analysis
11	Classical	1970	BCG Portfolio Matrix
12	Classical	1971	Andrews's Strategy Framework
13	Classical	1973	Red Queen Effect
14	Classical	1974	PIMS (Profit Impact of Market Strategies)
15	Classical	1976	Real Options
16	Classical	1976	Rule of Three and Four
17	Classical	1978	Deliberate and Emergent Strategies
18	Classical	1979	5 Forces
19	Classical	1980	4 Phases of Strategy
20	Classical	1980	Logical Incrementalism

- 21  1981 BCG Advantage Matrix
- 22  1982 3Cs
- 23  1982 7s
- 24  1982 Diversification Strategy and Profitability
- 25  1982 Niche Strategy
- 26  1982 Technological Paradigms and Technological Trajectories
- 27  1982 TQM
- 28  1984 Resource-Based View
- 29  1986 Fishbone Diagram
- 30  1986 S-Curve
- 31  1986 Six Sigma
- 32  1987 Mintzberg's 5 Ps
- 33  1988 First Mover Advantage
- 34  1988 Time-Based Competition
- 35  1989 Benchmarking
- 36  1989 Core Competencies
- 37  1990 Diamond Model
- 38  1990 Re-Engineering
- 39  1991 Commitment



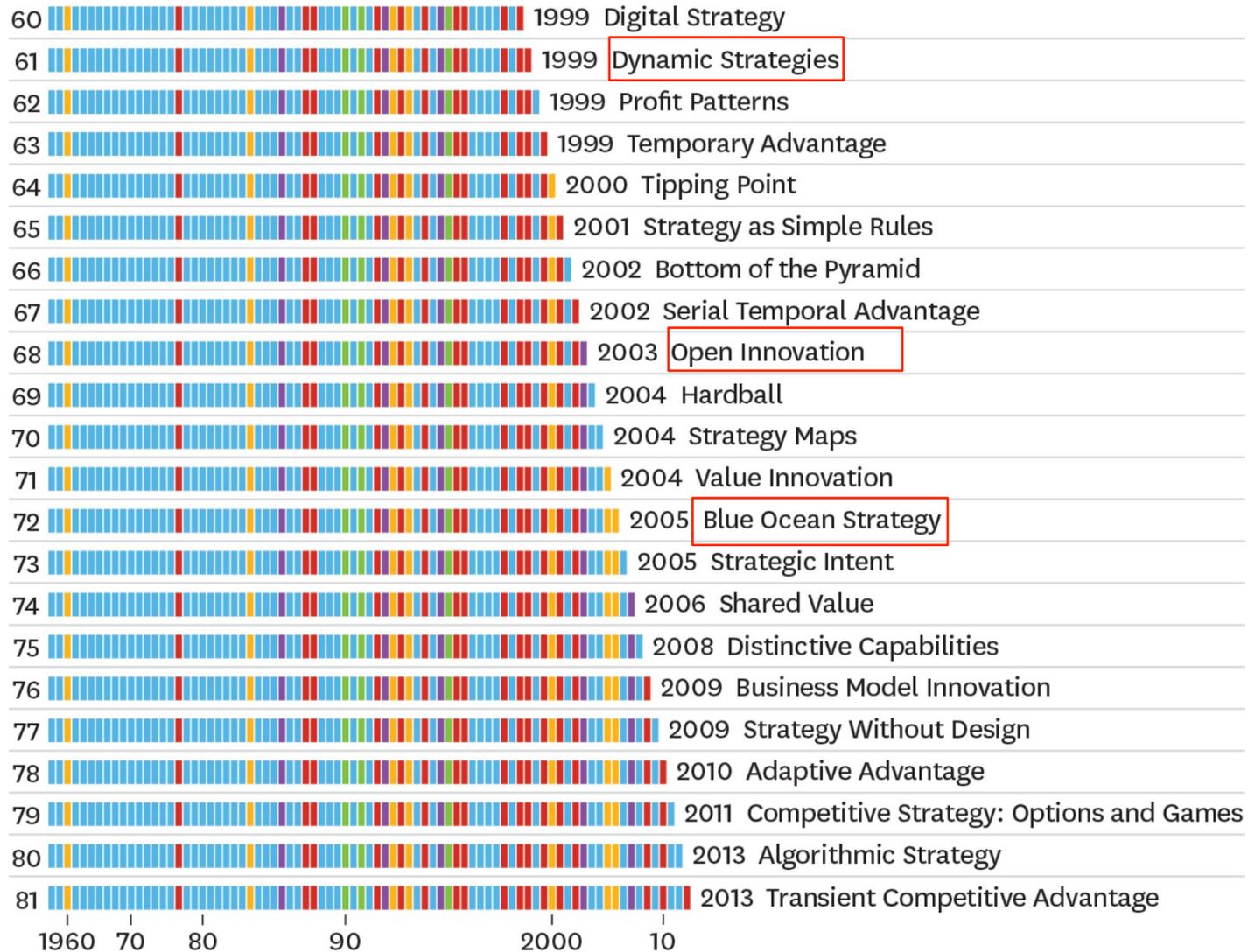
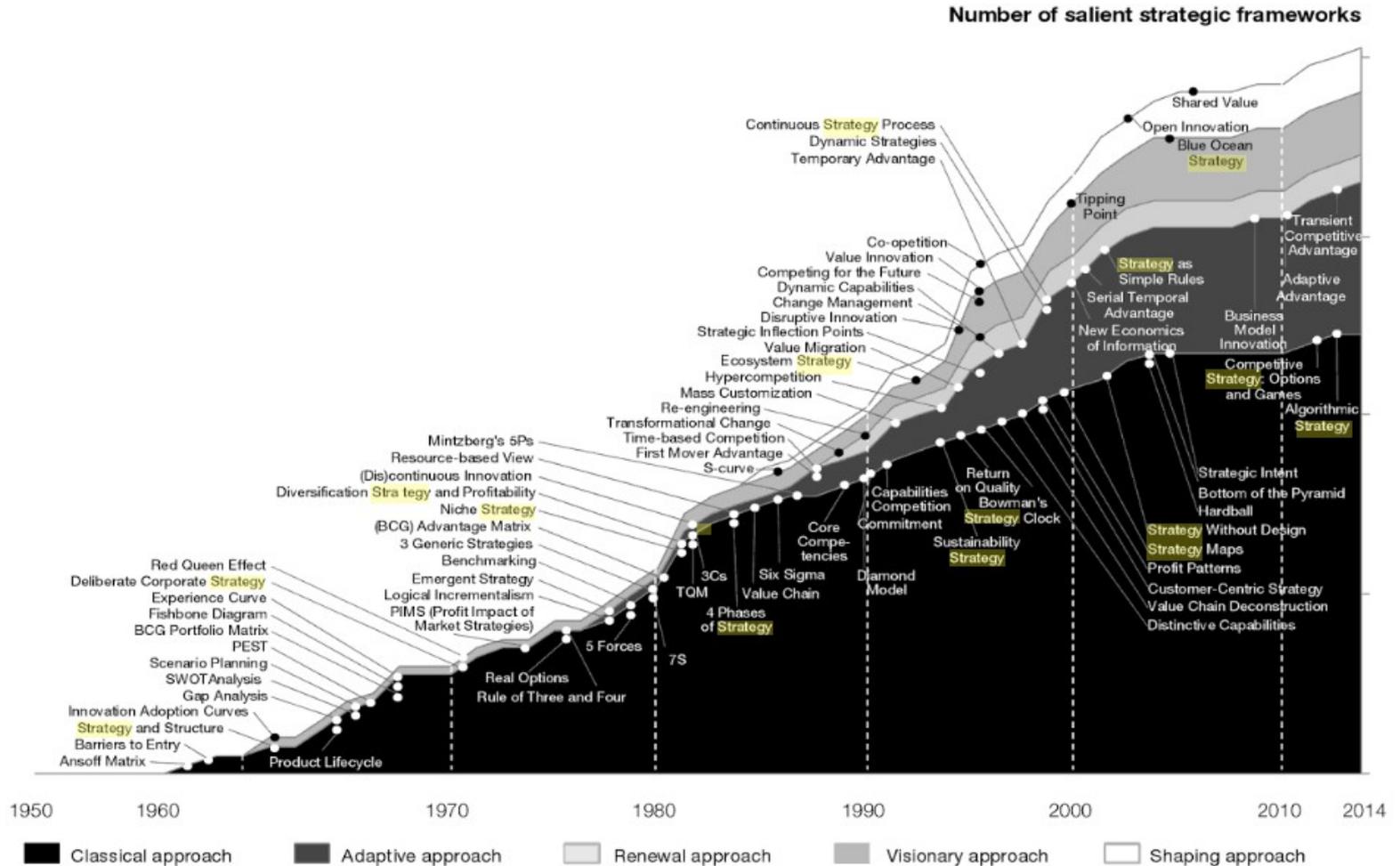


FIGURE 1-3

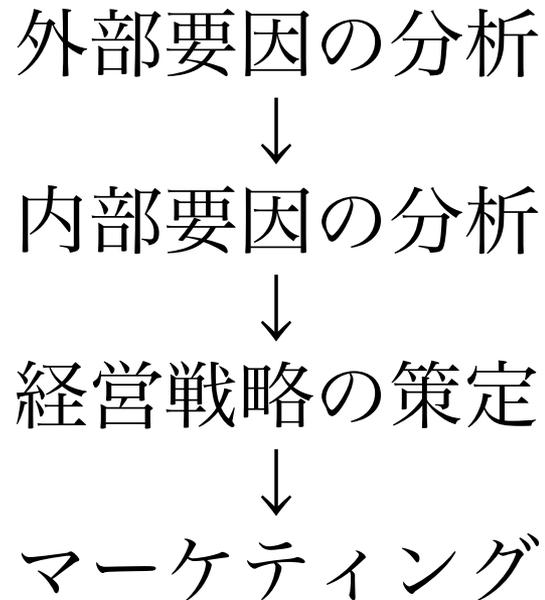
Proliferation of **strategy** frameworks



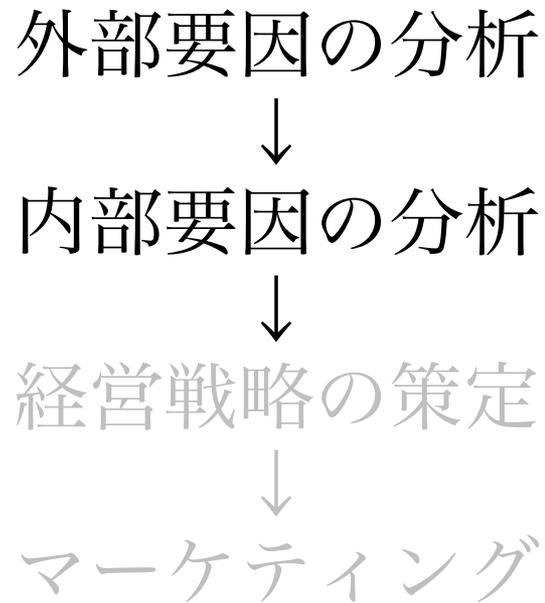
Source: Pankaj Ghemawat, "Competition and Business **Strategy** in Historical Perspective," *Business History Review* 76 (Spring 2002): 37-74; Lawrence Freedman, *Strategy: A History* (New York: Oxford University Press, 2013); research by The Boston Consulting Group **Strategy** Institute.

Note: 3Cs, Customer, Competitors, Corporation; 5Ps, Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective; 7Ss, **Strategy**, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style; PEST, Political, Economic, Social, Technological; SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; TQM, total quality management.

分析・戦略フレーム



分析・戦略フレーム

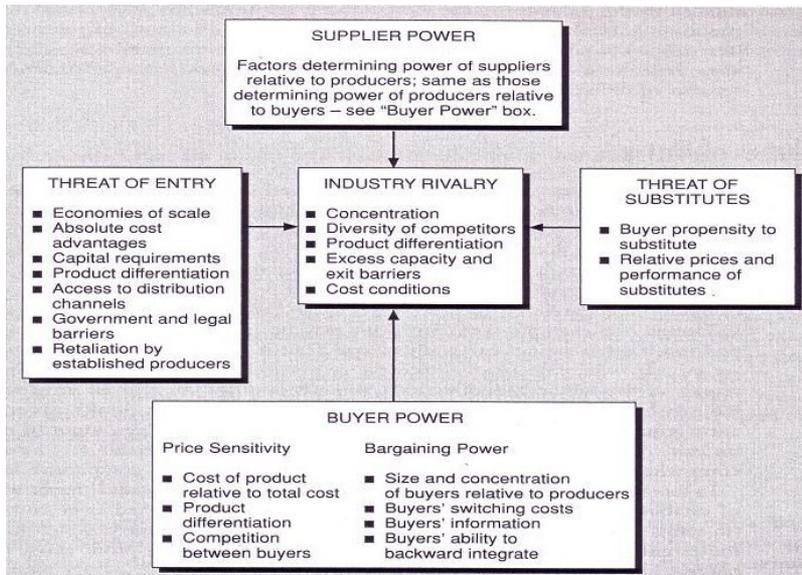


分析・戦略フレーム

外部要因：競合他社、顧客、市場全体。

＞政治的環境、経済的環境、社会的環境

内部要因： 社内資産・資源、ノウハウ、技術力、経営力等



<https://magazine.conepla.com/282>

## 分析・戦略フレーム

### 状況分析：

#### 外部分析:

What's going on outside your business

1. Porters 5 forces
2. STEEP
- 3. 3C**
4. Blue ocean Strategy
- 5. PEST**
6. Scenario planning
7. ANSOFF Matrix

#### 内部分析:

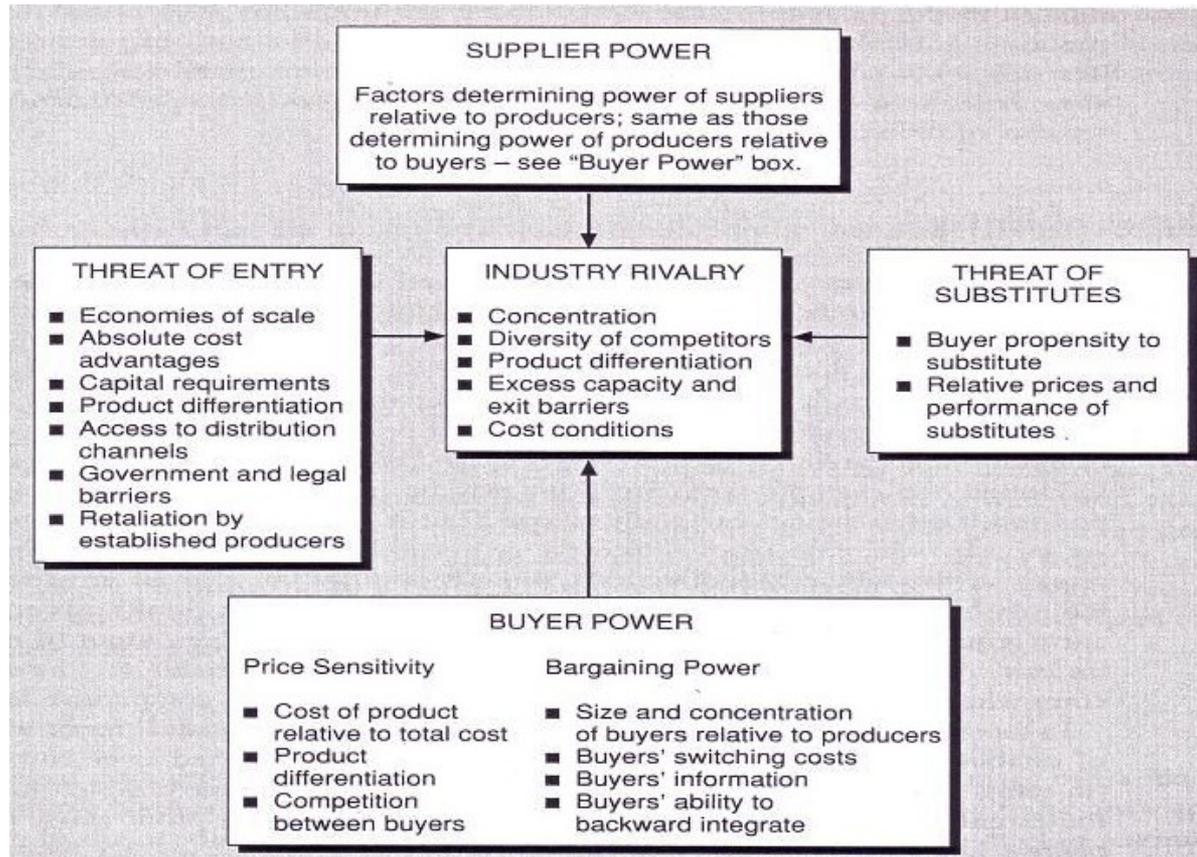
What's going on with your business

- 1. SWOT**
2. Value chain analysis
3. Balanced Scorecard
4. VRIO
5. Resources based  
view
6. Kotter Change Model

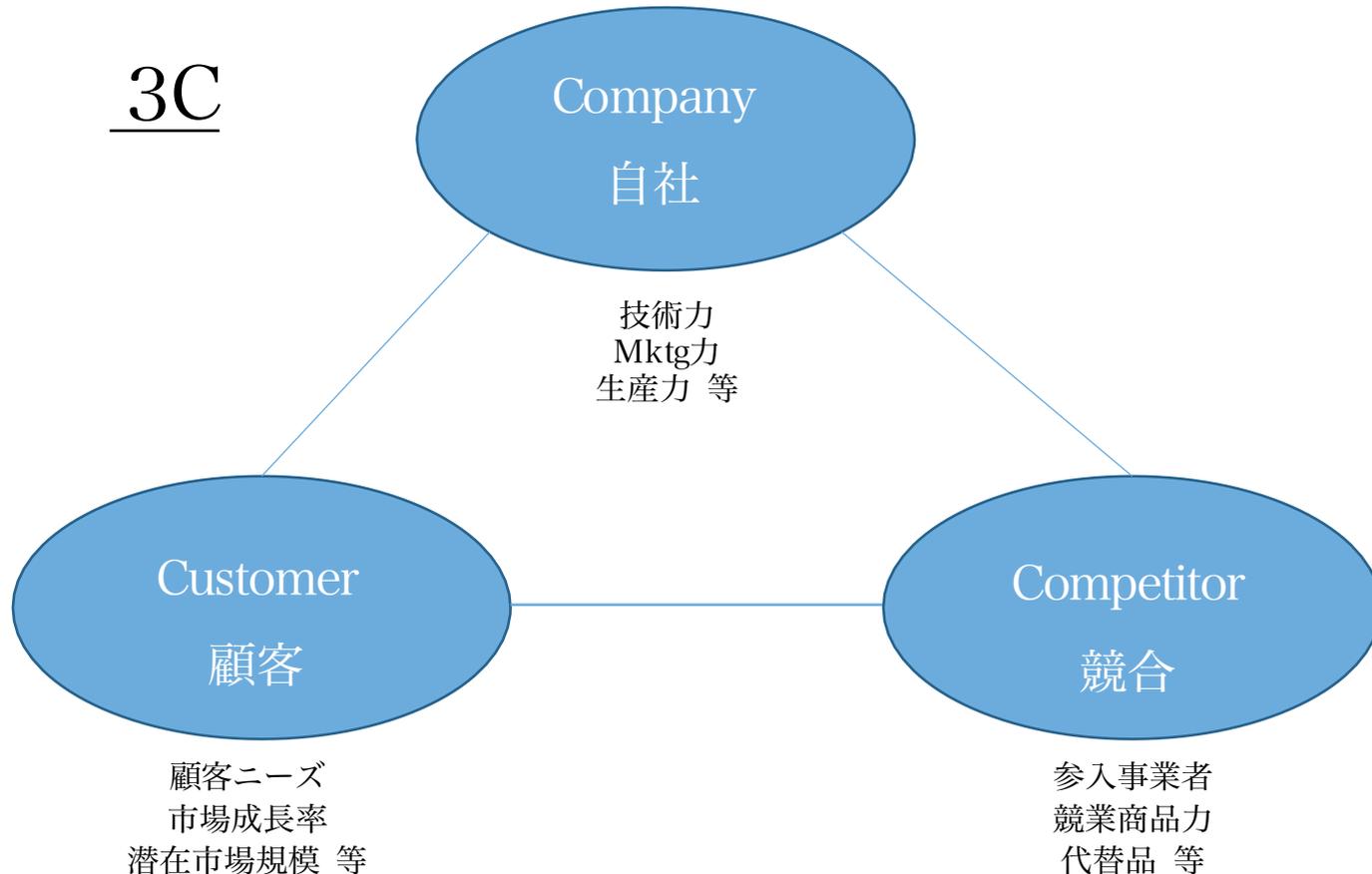
<http://www.smestrategy.net/blog/business-strategy-frameworks-for-strategic-planning>を基に作成

分析・戦略フレーム

Porter 5Force



分析・戦略フレーム



分析・戦略フレーム

SWOT

+

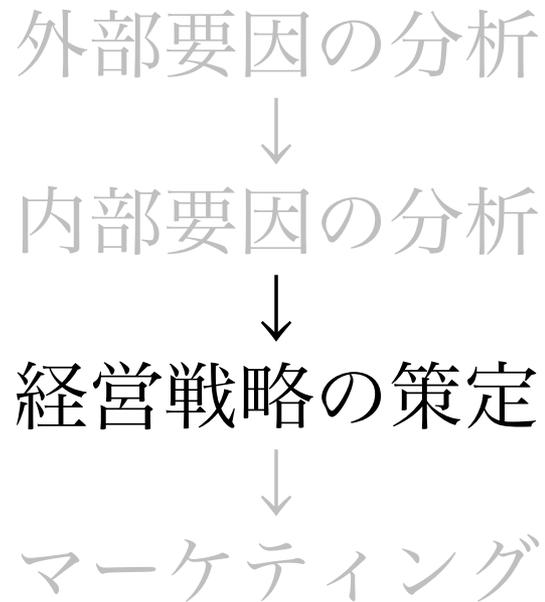
-

内的要因

外的要因

<p>Strength (強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主力商品の多数の特許</li> <li>- 最新鋭の物流システム</li> <li>- ブランド</li> </ul>	<p>Weakness (弱み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 営業拠点が他社より少数</li> <li>- 工場の老朽化</li> <li>- 資格保有者の少なさ</li> </ul>
<p>Opportunity (機会)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主力商品普及率の拡大</li> <li>- 競業他社の撤退</li> <li>- 規制緩和</li> </ul>	<p>Threat (脅威)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 市場の成熟 (新規需要が見込めない)</li> <li>- 新規参入者の増加</li> <li>- 少子化・人口減少</li> </ul>

分析・戦略フレーム



分析・戦略フレーム

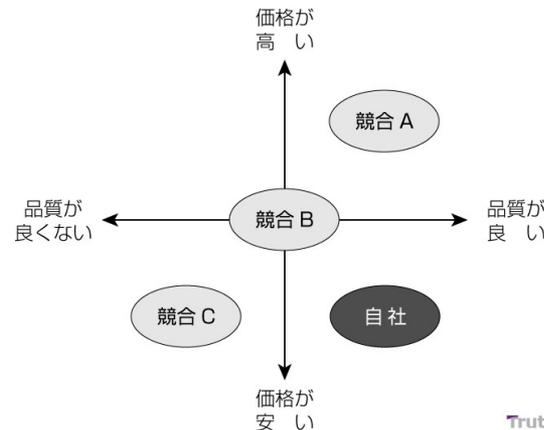
戦略策定とアプローチ

1. Porterの基本戦略
2. 資源ベース
3. ポジショニング
4. Blue Ocean戦略

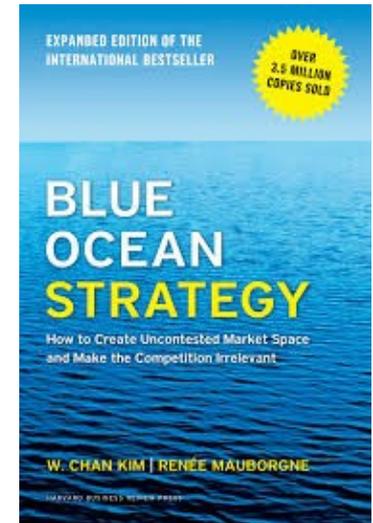
	低コスト	他社にない特徴
業界全体	<b>集中戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業界全体がターゲット</li> <li>競合企業よりも低コスト</li> </ul>	<b>差別化戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業界全体がターゲット</li> <li>競合企業が持たない特徴を活用</li> </ul>
	<b>集中戦略</b>	
特定分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界内の特定市場、特定顧客がターゲット</li> <li>経営資源を集中投下</li> </ul>	
	コスト集中戦略	差別化集中戦略

自社		他社	
内部		要因	
○	営業力	△	
○	開発力	X	
◎	ブランド力	△	

ポジショニングマップ



Truth, Inc.



分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

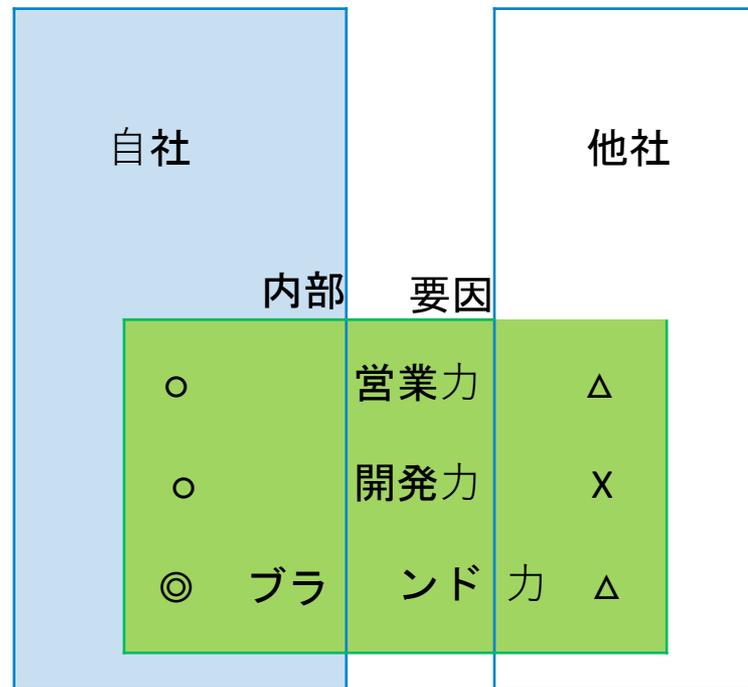
(ポーター) 競争戦略

	低コスト	他社にない特徴
業界全体	<b>集中戦略</b>	<b>差別化戦略</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界全体がターゲット</li> <li>競合企業よりも低コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界全体がターゲット</li> <li>競合企業が持たない特徴を活用</li> </ul>
特定分野	<b>集中戦略</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界内の特定市場、特定顧客がターゲット</li> <li>経営資源を集中投下</li> </ul>	
	<b>コスト集中戦略</b>	<b>差別化集中戦略</b>

分析・戦略フレーム

戦略策定とアプローチ

「資源ベース」 社内のリソースを重視 > 企業それぞれの能力・ノウハウが成功の要因になる

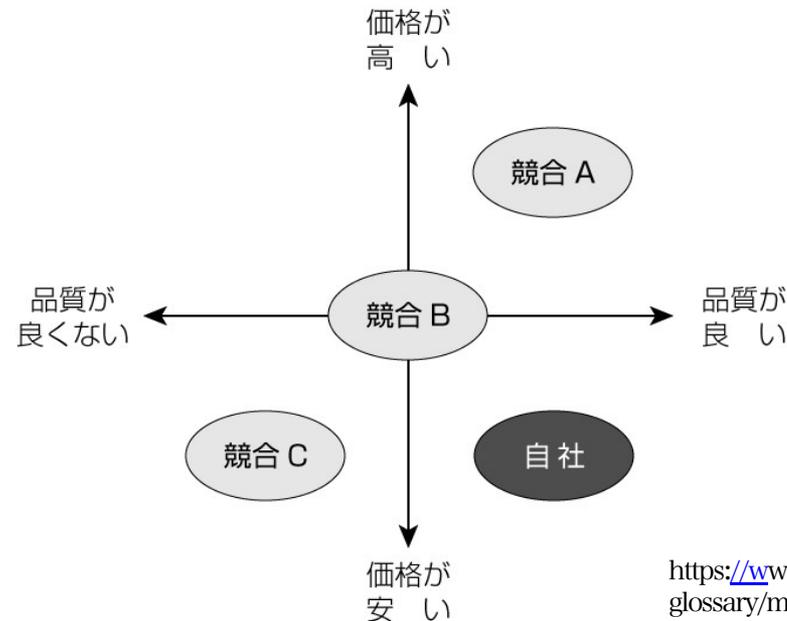


## 分析・戦略フレーム

### 戦略策定とアプローチ

「ポジショニング」 - 外部環境への対応を重視 > 企業の成功は外部環境にいかに対応・適合するかで決定する

#### ポジショニングマップ



<https://www.truth-inc.com/marketing/mba-glossary/marketing/positioning>



# 「WORKMAN Plus」出店について

## アパレル業界でのポジショニング



<https://www.businesscreation.jp/2018/09/08/低価格・機能性のポジションでありながら新たな/>

## 分析・戦略フレーム

### 戦略策定とアプローチ

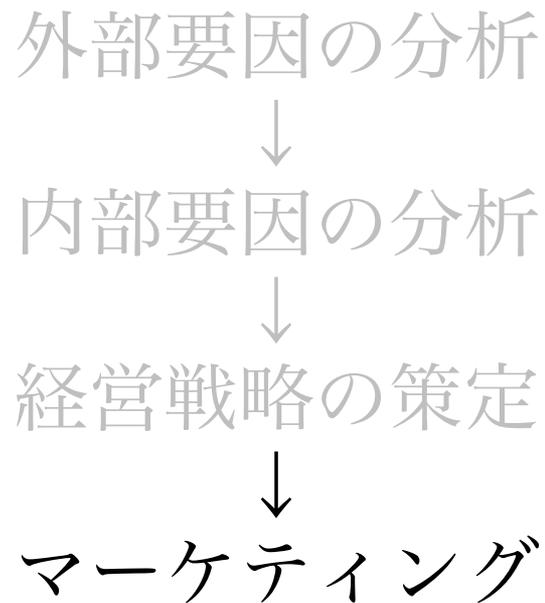
#### Blue Ocean

W. Chan Kim とRenée Mauborgne (INSEAD)  
が示した経営戦略論。



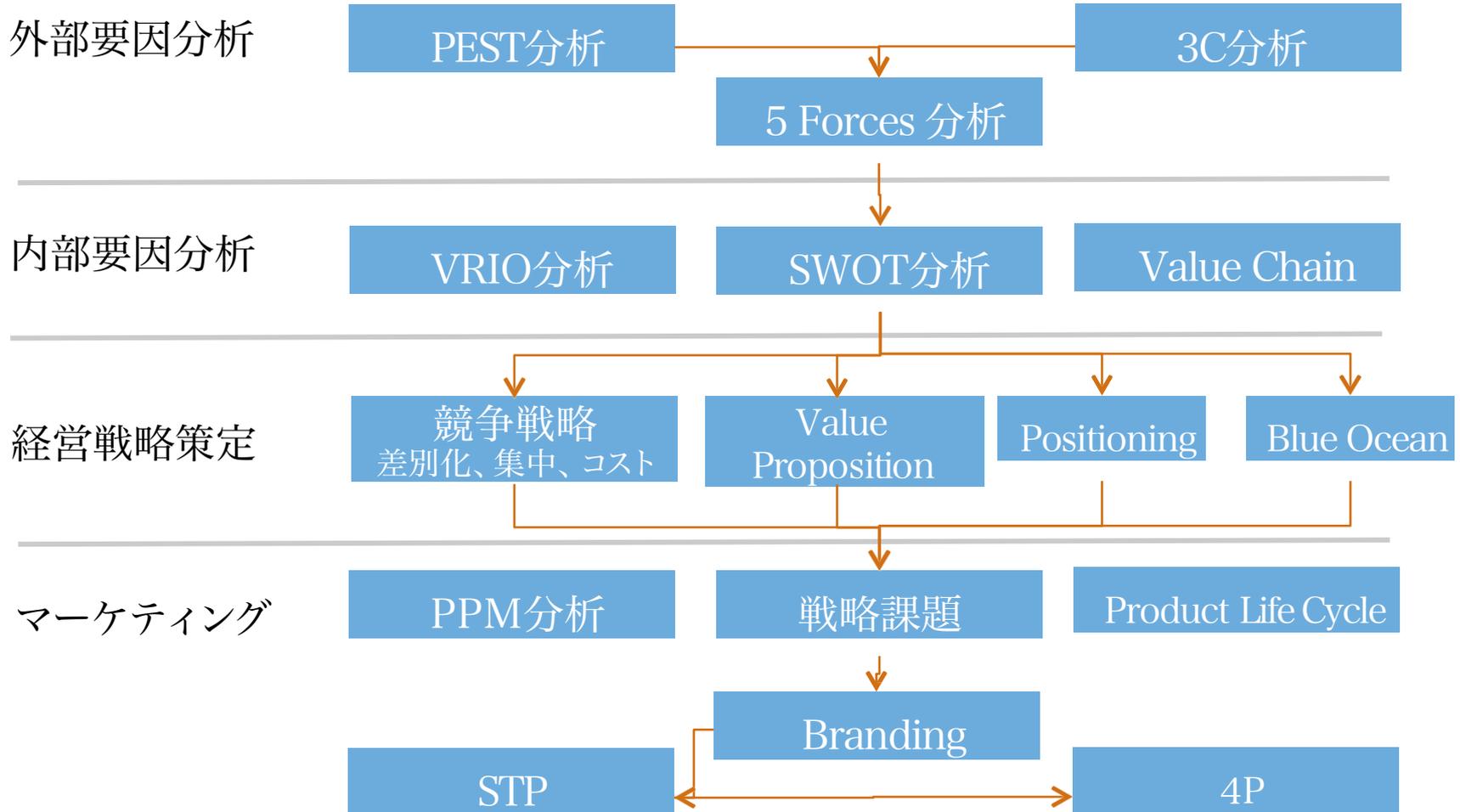
ブルーオーシャン戦略は、差別化と低コストを同時に追求して新しい市場を開拓し、新しい需要を生み出し、競争のない市場空間 (Blue Ocean) を創り出して捉え、それによって競争を無関係にすることです。市場の境界や業界構造は与えられたものではなく、業界関係者の行動や信念によって再構築できるという見解に基づいています。

分析・戦略フレーム



分析・戦略フレーム

分析・戦略フレームの流れ



## 事例

# Suntory Whisky: ハイボール

分析（外的、内的）、戦略立案、実行

競争ポジション (2008頃の当時)Snapshot等の  
観点からケース分析



1983年をピークに急激に縮小してきたウイスキー市場。2007年には販売量ベースで6分の1まで落ち込んでいた。メガ・ブランド「オールド」を軸に成長を続けてきたウイスキー事業も創業以来最大の危機を迎えつつあった。そんななか、起死回生の一打として打ち出されたのが「ハイボール」の復活プロジェクトだった。

なぜ、ウイスキーが飲まれなくなったのか。数年にわたる調査のなかで、浮かび上がってきた課題が若者のウイスキー離れ。ウイスキーは他のアルコール飲料に比べ、価格も高い。そして何よりも中高年がグラスを片手に氷の音を響かせながら飲むという古いイメージが、ウイスキーを若者から遠ざけていた。

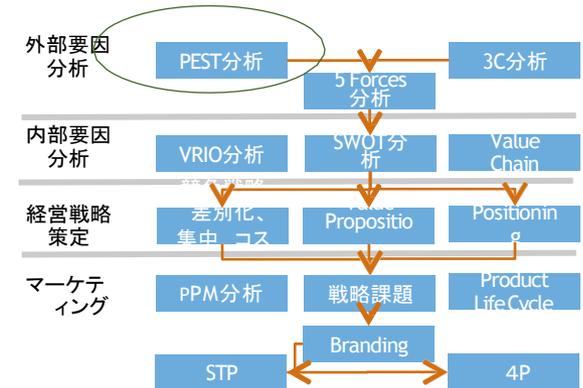
その一方で、「とりあえずビール」と乾杯はするものの、低アルコール飲料が台頭し、若者のビール離れが叫ばれている時代でもあった。そこで再発見された飲み方が、アルコール度数も低く抑えられ、食中酒としても飲める「ハイボール」だった。

2008年にスタートさせた「角瓶」による「角ハイボール」復活プロジェクトは、翌年は17%の市場拡大に貢献。その後、「トリス」の「ハイボール」提案や「角ハイボール 缶」などを発売。「ハイボール」という飲み方を定着させ、ウイスキー市場の底上げに貢献していった。

SUNTORY



# PEST : ウィスキー



## Politics:

税法改正 (第三のビール等)  
規制緩和 (アルコール飲料の販売)

## Economic:

日本経済の低成長  
個人消費の冷え込み

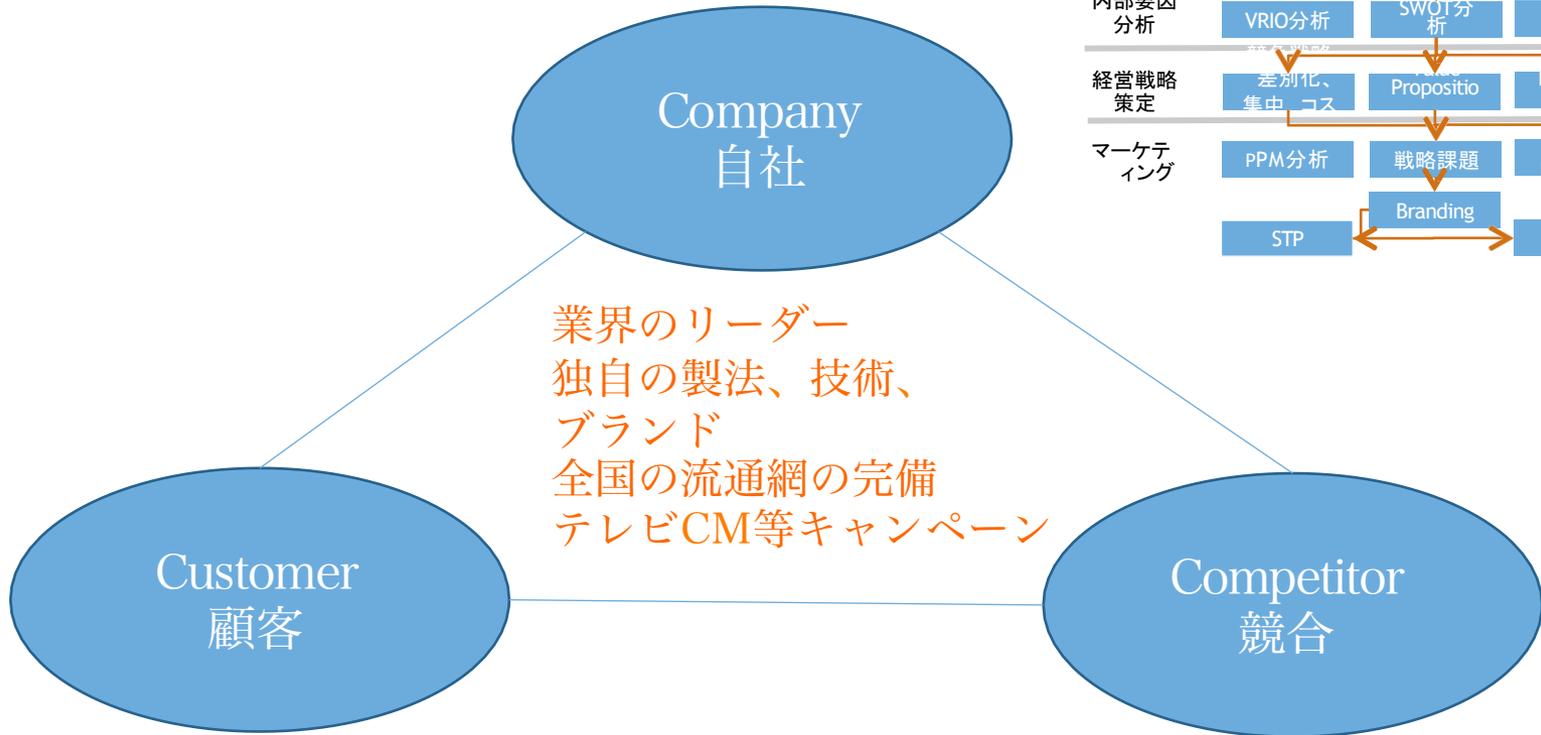
## Social:

消費者のライフスタイルの変化  
少子高齢化  
アルコール離れ

## Technology:

コンビニ等流通革命  
インターネット等情報  
EC市場の伸長

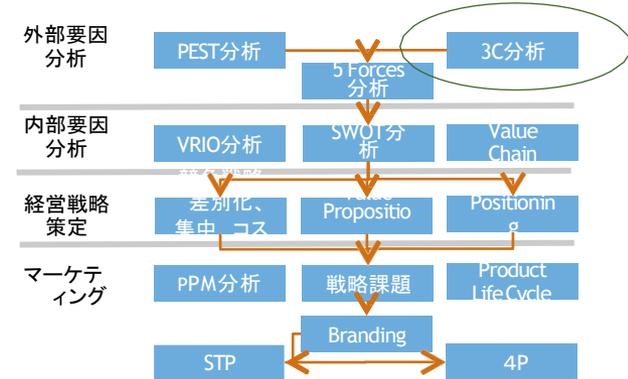
# 3C : ウイスキー



業界のリーダー  
独自の製法、技術、  
ブランド  
全国の流通網の完備  
テレビCM等キャンペーン

消費の減少  
飲みにくい、食事にあわない  
高い

国内外のウイスキーメーカー。  
ビール、ワイン、日本酒、焼酎等の  
様々なアルコール飲料の企業



アルコール消費数量 (出所：国税庁統計データ)

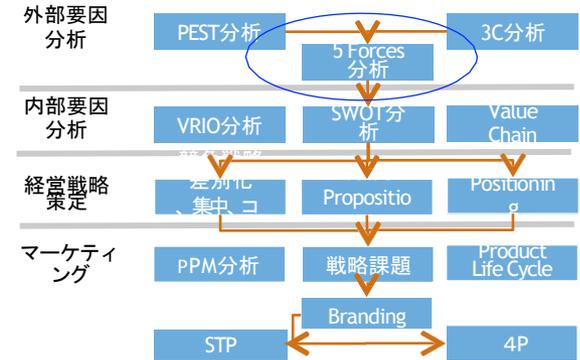
(単位：千kl)

	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	99年比
清酒	1,052	1,030	977	933	889	826	746	719	688	664	63.1%
焼酎	689	721	734	792	833	921	983	999	1,000	1,005	145.8%
ビール	5,857	5,508	5,185	4,622	4,136	3,783	3,617	3,408	3,305	3,215	54.9%
発泡酒	926	1,278	1,574	2,157	2,475	2,403	2,213	1,679	1,516	1,473	159.1%
雑酒	19	17	16	15	15	43	232	898	1,032	884	4655.0%
果実酒	313	293	282	266	271	247	234	247	238	239	76.5%
リキュール	262	344	381	447	543	580	692	736	745	945	360.9%
ウイスキー	166	157	124	116	106	98	88	83	80	76	45.7%

# 5 Force : ウイスキー

業界は？

参入障壁は非常に高いため新規に参入してくるところは少ない。



新規参入の脅威

原料は高騰してきている。世界的な人口の増加に伴い、主原料の麦芽やホップはひっ迫する可能性が高い。

売り手の交渉力

海外では発祥の地スコットランドやバーボン（北米）等があるが、国内では競合は一社との寡占状態。人口の縮小とアルコール離れからウイスキー市場は縮小

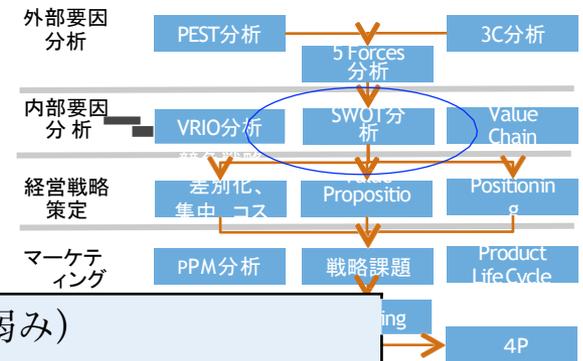
ウイスキーの顧客市場が1990年代と比較しておよそ半分のサイズに縮小。そもそも購買パワーは弱い。安くしても売れない状態

買い手の交渉力

代替品・サービスの脅威

他のアルコール飲料。（ビールや、伸長している第3のビールや発泡酒、酎ハイを含むリキュール類がある。

# SWOT分析 (2008年頃のWhisky Suntory)



内的要因

## Strength (強み)

- トップブランド力
- 中高年層の顧客に強い
- 全国の酒店・コンビニ等の販売網

## Weakness(弱み)

- 製造に経年が必要なため生産コストがかかる
- そのため、需給調整が難しい
- 若年層の顧客が少ない

外的要因

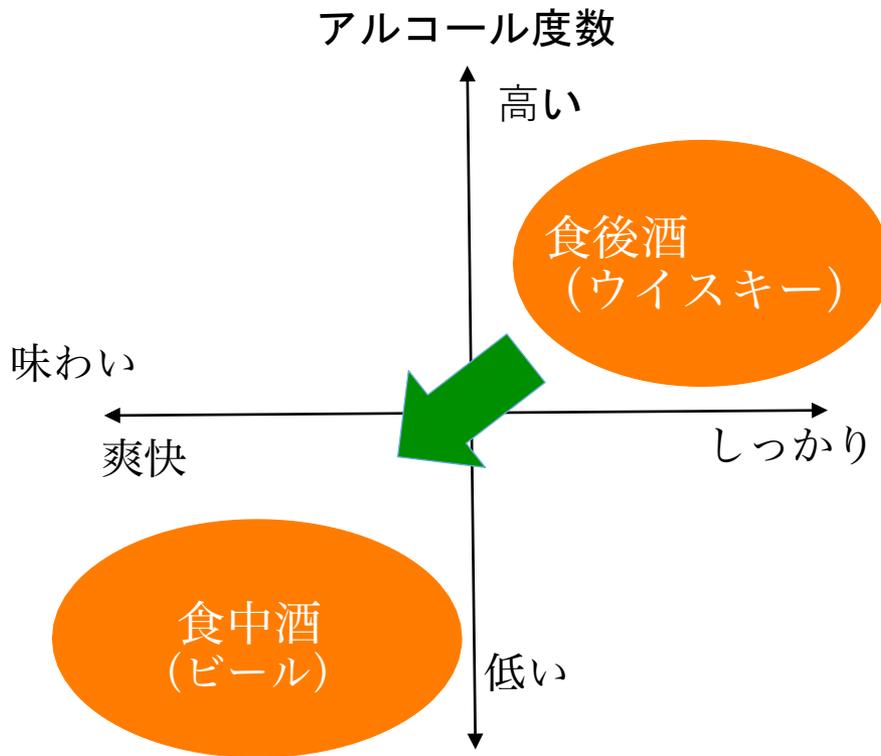
## Opportunity(機会)

- アルコール飲料にかかる規制緩和 (発泡酒の低税率)
- 量販店で手軽に購入できる
- 飲める「場」が少ない

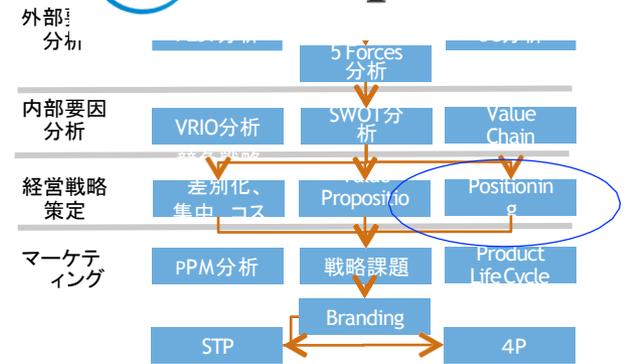
## Threat(脅威)

- 他のアルコール飲料、酎ハイ等の低アルコール飲料の身長
- 酒店ルートのシェアの落ち込み
- 量販店、コンビニのルート拡大
- 若年層のアルコール離れ

# 戦略的ポジショニング (ウイスキー)



<http://www.educate.co.jp/columns/16-column/85-highball.html?start=1>

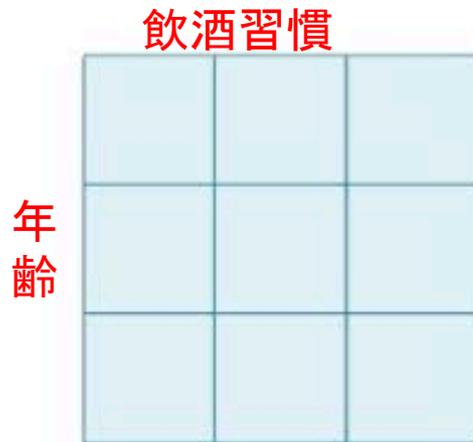


STPマーケティング

S

セグメンテーション

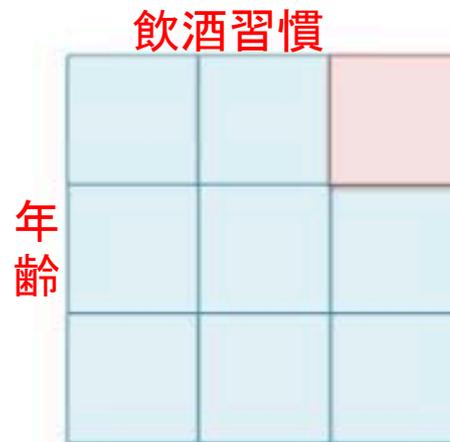
市場を顧客ニーズ  
単位でセグメント  
化する



T

ターゲティング

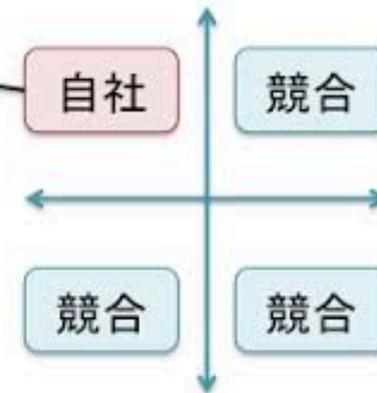
参入すべき市場  
セグメントを絞り込む

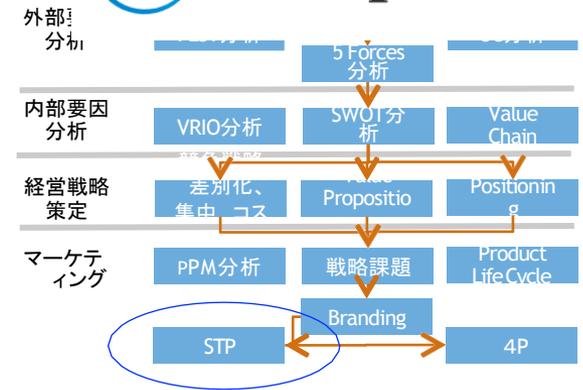


P

ポジショニング

競合との差別化を  
図り立ち位置を明  
確化する



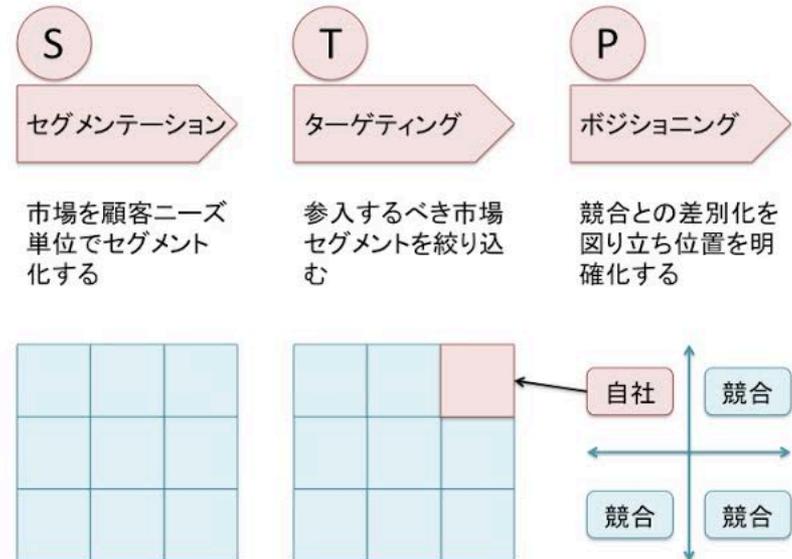


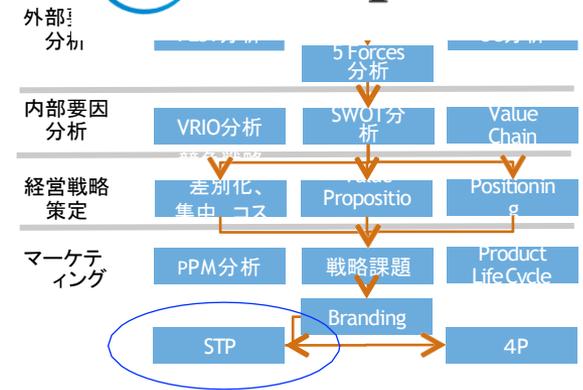
# STP (ハイボール)

## Segment

- ハードリカーを好まない
- 飲酒習慣がない
- 低アルコール志向
- 健康志向 (糖質、プリン体等への配慮)
- 2次会等はしご酒に行かない

### STPマーケティング



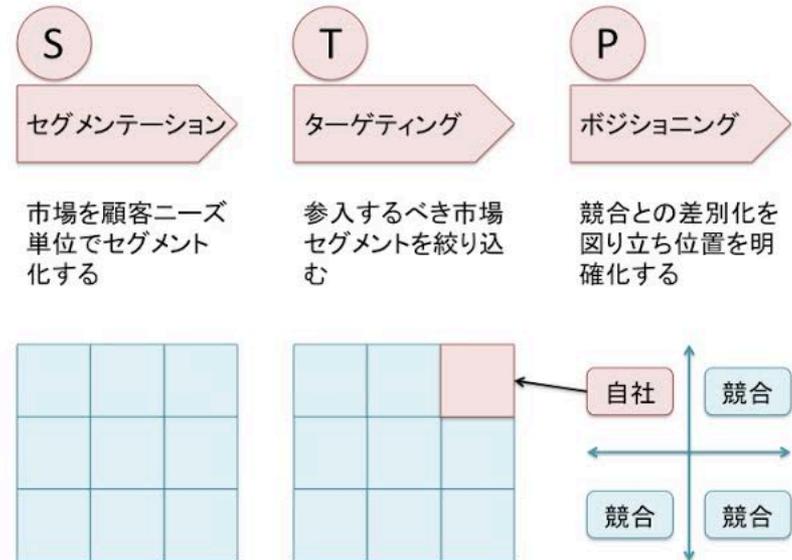


# STP (ハイボール)

## Target

- 20-30歳代
- アルコールのライト飲酒ユーザー

### STPマーケティング



STPマーケティング

S

セグメンテーション

市場を顧客ニーズ  
単位でセグメント  
化する

T

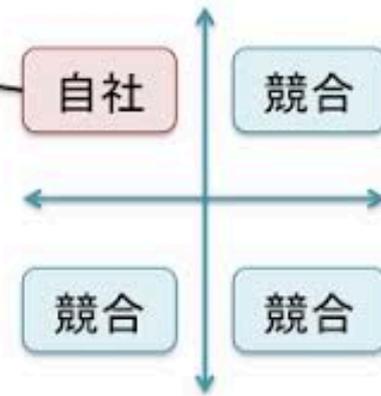
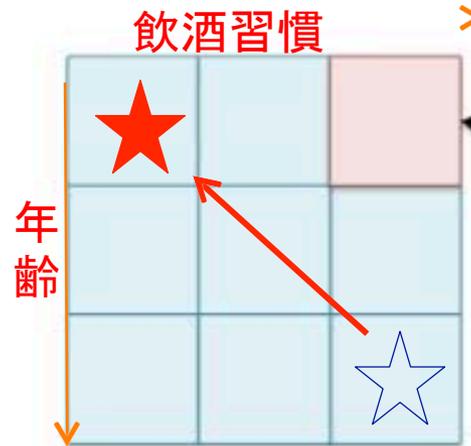
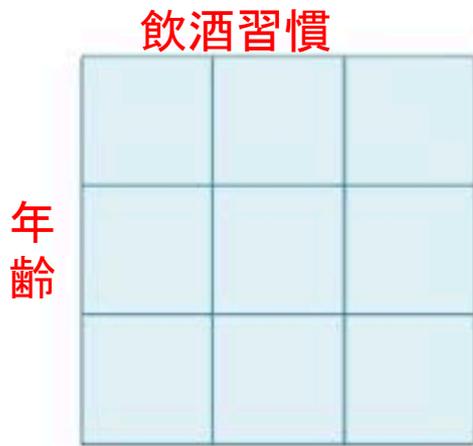
ターゲティング

参入すべき市場  
セグメントを絞り込  
む

P

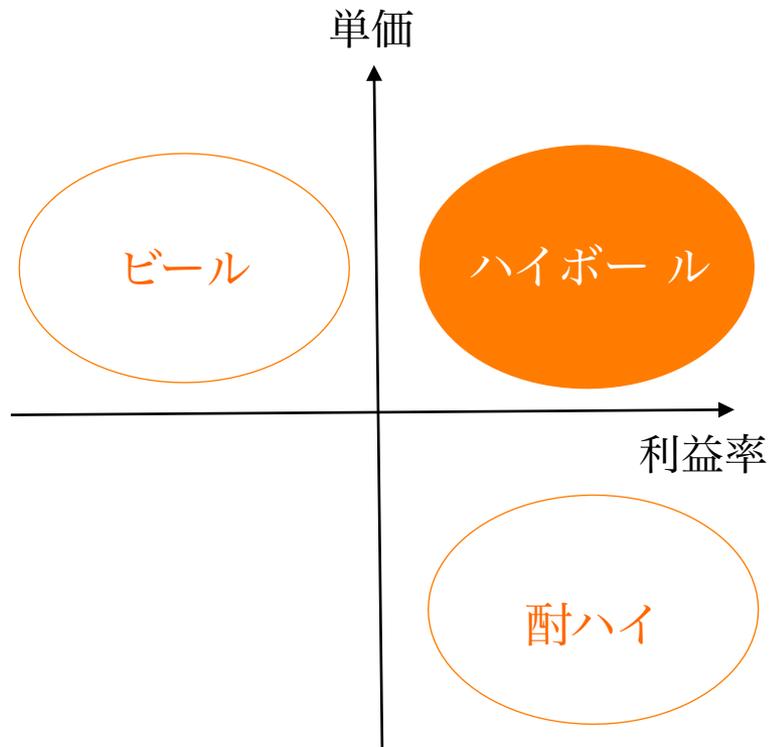
ポジショニング

競合との差別化を  
図り立ち位置を明  
確化する

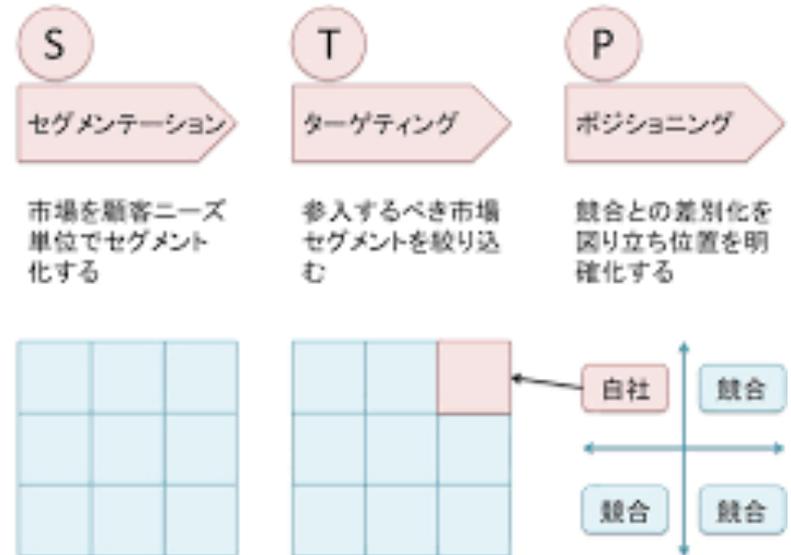




# ポジショニング (ハイボール)



## STPマーケティング



<http://www.educate.co.jp/columns/16-column/85-highball.html?start=1>

# 4P (ハイボール)

## Product:

- アルコール度数：低アルコール (7%前後)
- 成分：低糖質、低プリン体
- 味：スッキリ、清涼感
- 飲酒場面：食中酒

## Price :

- 価格：手ごろ感

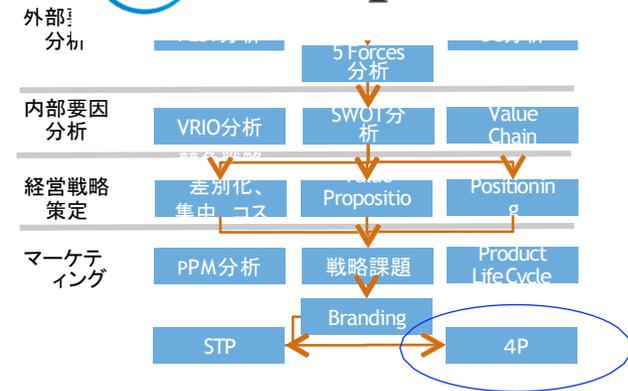
## Place:

- 提供の場：居酒屋、焼肉屋、たこ焼き屋、自宅
- 1軒目需要、一杯目需要

## Promotion:

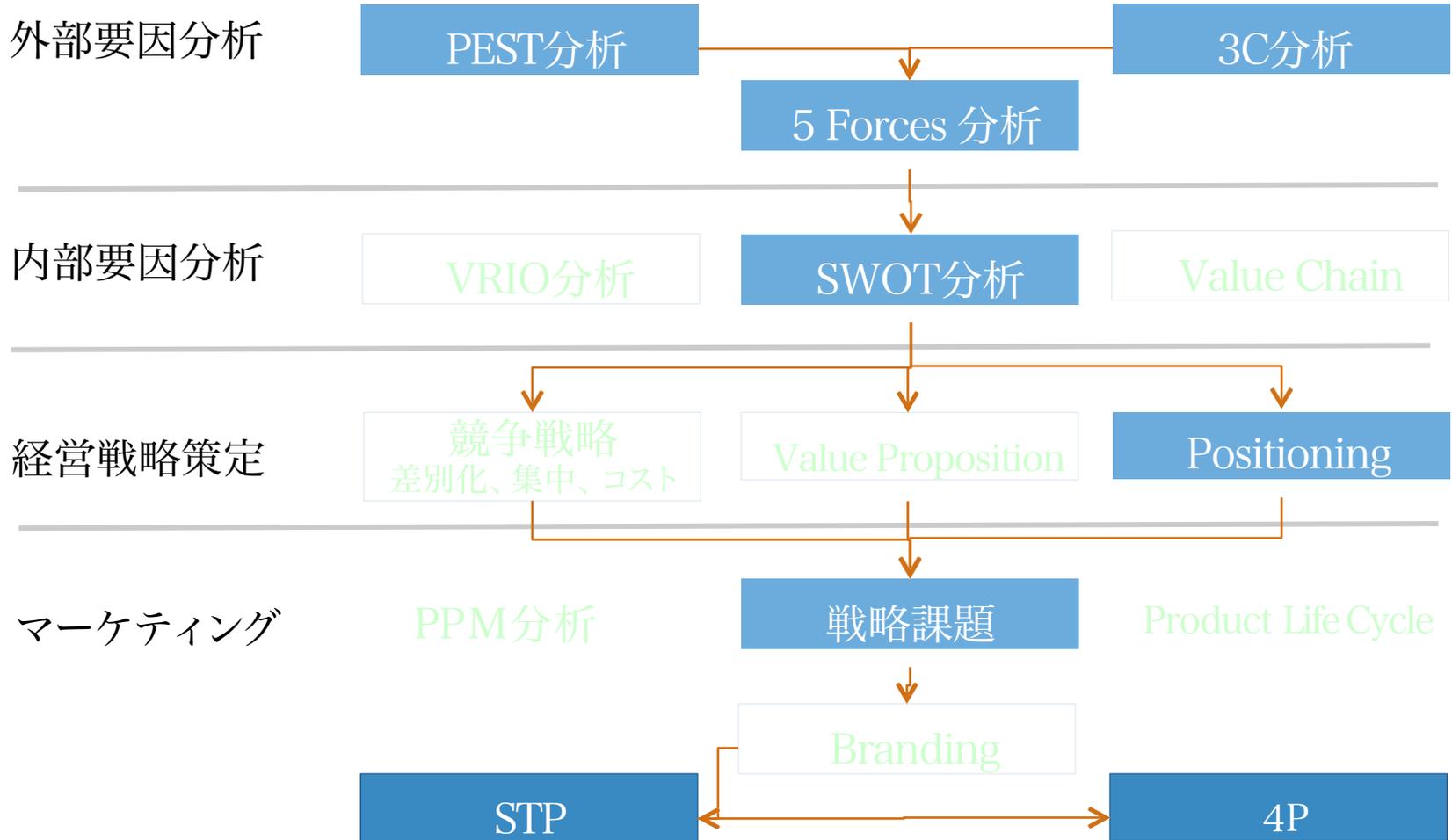
- マス広告：CM、駅ポスター等
- キャンペーン&プロモーション：
  - 家飲み (お中元商戦への参入等も)
  - 外飲み (居酒屋用サーバーの開発等)

☑ それぞれの相乗効果



分析・戦略フレーム

分析・戦略フレームの流れ



ウイスキー： 40～50歳代がメインターゲット

今後、顧客層の高齢化に伴って、需要が先細りしていく脅威に晒されている  
ロングセラーの商品にとって顧客の高齢化は深刻で最大の課題)

「一杯目」を誰がとるか！ ビールで乾杯から、ハイボールへ」

「一杯目」→ターゲット、ポジショニングを”まるで変えた”

「新市場」 (ハイボール) : 敢えて20～30歳代をターゲットとした

外食でのハイボール提案 (サーバー、たこ焼きやとのコラボ)

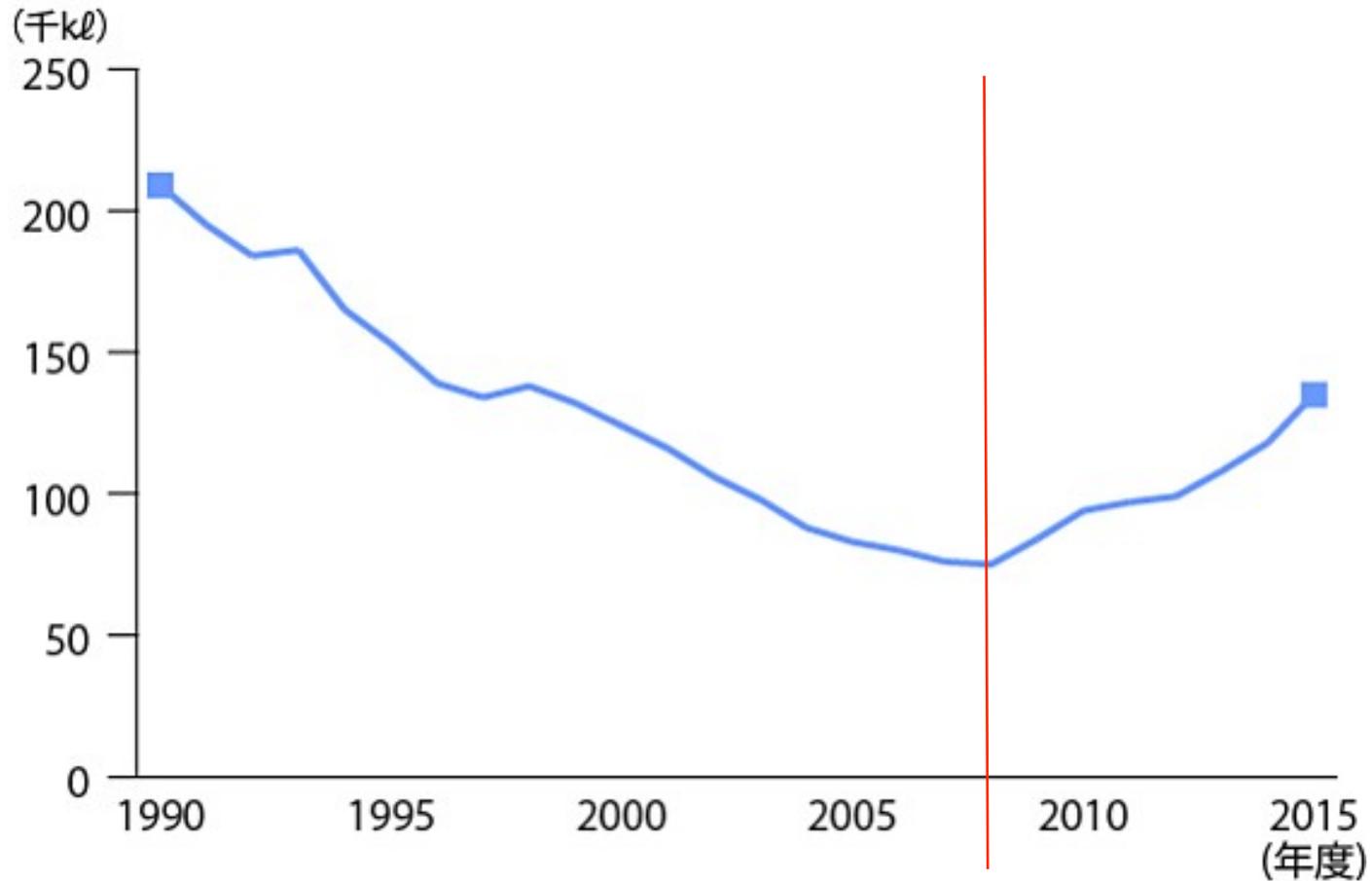
家飲みでのハイボール提案 (角瓶+炭酸水+専用ジョッキ「角ハイボールセット」)

- ✓ 「ウイスキー」のポジションの変更
- ✓ 地道なマーケティング・プロモーション活動
- ✓ ビール離れ等の消費者の嗜好変化への対応



バリュープロポジションの考え方が、経営戦略からプロモーションまで一気通貫

## ■ ウイスキーの販売(消費)数量の推移



(出所) 国税庁「酒のしおり」

分析・戦略フレーム

分析・戦略フレームの流れ

