

中小企業における戦略事例のアナロジー評価手法の提案 ～ 企業戦略の 3 次元化モデルの構築に関する研究 ～

後藤 正幸 研究室

0232093 齋藤 靖夫

指導教授 承認印

1. 研究の背景・目的

日本企業の99%は中小企業である。これらの中小企業の力こそ、日本経済の源泉であり、その活性化のための方策が重要であることは明らかであろう。すなわち、中小企業の経営戦略立案のための方法論は意義深いといえる。そのため、経営戦略や企業事例などを論じるビジネス書も多く、中小企業の経営者が参考にできる情報は非常に多い。しかしながら、経営リソースに制限のある中小企業にとっては、むしろ情報過多の状況が生まれている。過去の戦略事例が、他企業にとっても有効となり得ることは疑う余地はないが、多くの事例の中から、どの事例が有用であるかを判断することは、中小企業にとって容易ではない。

そこで本研究では、企業事例にアナロジーという概念[1]を導入し、中小企業の経営者が、自社の状況と最も類似する事例を抽出するための方法を示す。具体的には企業戦略立案のための重要かつ有効な手法である SWOT 分析[3]の視点を取り入れた“アナロジー評価指標”を提案し、自社のビジネス環境に適合する戦略事例を効率的に発見するモデルを構築する。

2. 研究内容

企業の経営者に限らず、多くの人には未知なる問題やチャンスに直面したとき、まず過去に経験した類似の状況を振り返ってみることが多い。過去の事例から何らかのヒントを見つけ出し、目の前の状況を解決する。このことから明らかのようにアナロジー(類似性)は企業の戦略立案にも役立ち、その効果は絶大であるといえる。しかしながら、この類似性を意識している経営者は少なく、そのため、アナロジーによる思考プロセスをモデル化することには大変意義があると考えられる[1]。

そこで、本研究ではアナロジー評価モデルの提案のために以下のようなステップで研究を進める。

戦略事例の収集	戦略事例の分析
分析により抽出された要素項目の分類	アナロジー評価指標の構造化

2.1 戦略事例の収集

戦略事例として『日経ビジネス』の記事、“小さなトップ企業”[2]に掲載されている計44社の事例を収集した。この記事は、国内あるいは世界でトップシェアを持つ中小企業だけを紹介しており、企業がどのようにトップシェアを握るようになってきたかを時間経過とともに説明しているため、戦略立案のための参考事例としては最適である。

2.2 戦略事例の分析

戦略事例にアナロジーという概念を導入するにあたり、まず、多くの成功している事例に共通点があるということ仮定する。そして、共通点を探すために、戦略事例を、企業戦略立案のための重要かつ有効な手法である SWOT 分析の視点を取り入れ分析する。具体的には、戦略事例に対し、トップシェアを持つに至るまでの S(強み)、W(弱み)、O(機会)、T(脅威)、イベントなどに着目し、それぞれを説明している部分を抜き出す。

2.3 分析により抽出された要素項目の分類

2.2により抽出された事例の分析結果である、S、W、O、T などそれぞれの要素を分類整理する。全ての事例の要素を列挙し、似たような単語を持つという基準で分類する。そして、各分類群に所属する要素がすべて同じ意味であるかを確認し、違う意味を持つ要素はその群から排除する。さらにこの時点で分類されていない

表1.「研究に注力できる環境を持つ」「共同開発」の要素

分類名(アナロジー評価指標)	研究に注力できる環境を持つ	共同開発
要素	新製品やその製品装置の開発に経営資源を集中的に投入	金属パイプを金型を使わず自由自在に曲げる機械を大学と共同で開発
	社内にバイオ研究室を設立	大学と共同研究をする
	商品開発に多くの資源を投入	ギャバを高濃度に蓄積できる技術を農林水産省と共同で開発
	特別製の倉庫内で苗を育てる研究をする	新製品の開発を大手メーカーと共同で行い知的財産権を容易に管理
	給与水準を引き上げ優秀な人材が研究に没頭できる環境を作る	大手化学会社と新技術を開発
		大手メーカーと共同で患者の状態を表示できるナースコール装置を開発

要素や、排除された要素について再度検討し、既に作成した分類群に意味が当てはまるようであれば、その分類群に追加する。以上の方法により分類した各郡ごとに、その特徴を表す分類名をつける。これらの分類名は、事例の持つアナロジーを評価するためのものとなるため“アナロジー評価指標”と呼ぶこととする。その結果の一部を表したものが表1である。

2.4 アナロジー評価指標の構造化

アナロジー評価指標をより分かりやすいものとするため構造化する必要がある。そこで、S・Wについてはマッキンゼーの7Sや、マイケル E.ポーターのバリューチェーン[3]を利用しアナロジー評価指標の上部に当たる中分類項目を作成し、指標をその各項目に当てはめる(表2の左から2, 3, 4列目の部分)。O・Tについてはマイケル E.ポーターの5つの競争要因や、PEST分析 [3]を利用し、中分類項目を作成し指標を各項目に当てはめる。構造化された結果のS(強み)部分を抽出したものを表2の左から2~4列に示す。

3. 結果

ここでは、“S(強み)”の部分に関する評価モデルの結果を示す。表2はアナロジー評価指標と事例の2次元で構成され、自社のビジネス環境に適合する戦略事例を効率的に発見したいという対象企業に、最適な事例を提示することが可能なアナロジー評価モデルとなっている。モデルの概要は以下のとおりである。

各企業の事例は表2に示されたように、各要素が含まれる場合に1、含まれない場合に0を与えた0-1ベクトルで表現することができる。これを

$$x_i = (x_1^i, x_2^i, x_3^i, \Lambda, x_m^i)^T \quad (1)$$

とベクトル表記により表す。ただし、 T はベクトルの転置、 $i \in \{1, 2, \Lambda, n\}$ は企業事例番号を表し、 n は事例総数、 m は分類に用いられる要素数である。

このとき、自社の状況を同様のベクトルで表現し、これをクエリベクトル*

$$q = (q_1, q_2, q_3, \Lambda, q_m)^T \quad (2)$$

とすると、自社の状況 q と各企業事例 x_i の類似性を表す類似度は、内積

$$S_i = q^T x_i \quad (3)$$

で表すことができる。与えられた q に対し、 S_i の大きい順に類似度の高い事例として抽出すればよい。また、企業事例 x_i と企業事例 x_j の類似度は、

$$S_{ij} = x_i^T x_j \quad (4)$$

で与えられる。この企業事例間の類似度を用いて、アナロジーマップを構成することが可能である。

*クエリ: データ群に対する処理要求(問い合わせ)を表したもの

4. 考察・結論

本研究では、アナロジーという概念を利用することにより、アナロジー評価モデルを提案することができたこのモデルを中小企業が適切に利用するためには、自社の経営分析結果からアナロジー評価指標にたどり着く必要がある。そのために、この指標を参考にしSWOT分析を行うことが最適な方法である。今後の課題は、このモデルを実際に中小企業の経営者に利用してもらい、検証をすることで、確証のあるモデルであることを証明することである。

参考文献

- [1] ジョバンニ・ガベッティ/ジョン W.リプキン: “アナロジカル・シンキング”, ハーバード・ビジネス・レビュー, p.48, 2005年6月7日
- [2] “小さなトップ企業”, 日経ビジネス, 2004年2月2日~2005年2月21日
- [3] 大石達也: 最新『経営戦略』とケース分析, 秀和システム, 2004年3月

表2 アナロジー評価モデル

中分類項目	アナロジー評価指標	自社の状況	ケー	飯	...	プリ	
			ジー	塚		ンス	
			エ	作		電	
			ス	所		機	
マッキンゼーの7S	戦略	高付加価値戦略	0	0	1	0	0
		差別化戦略	0	0	0	0	0
		廉価品と高級品の両方を手がける	1	0	1	0	0
		多品種少量生産	0	0	0	0	0
		市場特化	0	0	0	0	0
		ブランド化	0	0	0	0	0
		新規事業参入	0	0	0	0	0
		価格競争力	0	0	0	0	0
		多くの新製品を投入	1	1	0	0	0
		OEMを手がける	0	0	0	0	0
	技術のブラックボックス化	0	0	0	0	0	
	海外進出	0	0	0	0	0	
	スタッフ	特殊な人材を持つ	0	1	0	0	0
		意識の高い社員を持つ	0	0	0	0	0
		社員が経営意識を持つ	1	0	1	0	0
多くの技術者を持つ		1	0	0	0	0	
システム		成果主義、自己評価制度の導入	1	0	1	0	0
強み	製造	新商品、新技術の開発	0	0	0	1	0
		幅広い製品ラインナップ	0	0	1	0	0
	出荷物流	スピード納品	0	0	0	0	0
	販売マーケティング	高い提案力	0	0	1	0	0
		直販体制	0	0	1	0	0
		需要動向の先読み	0	0	0	0	0
	サービス	アフターサービスの充実	1	0	0	0	0
		顧客要望、クレームの吸い上げ	0	0	0	0	0
		顧客要望にきめ細かく対応	1	0	0	0	1
		研究に注力できる環境を持つ	0	0	0	0	0
技術開発に注力		1	0	1	0	0	
バリューチェーン	研究開発	製造装置の自社開発	0	0	0	0	0
		高い生産能力	0	0	0	0	0
		生産の自動化	0	0	0	0	0
		最新技術の導入	1	0	0	0	0
		共同開発	0	0	0	0	0
	経験・助の機械化	0	0	0	0	0	
	高い技術力を持つ	0	0	0	0	0	
	独自ノウハウを持つ	0	0	0	0	1	
	特許を多数取得	1	0	0	0	0	
	商品の高性能化	0	0	1	0	1	
IT技術によるシステム構築	0	0	0	0	0		
調達活動	中国に生産拠点を持つ	0	0	0	0	0	
その他	環境に配慮	0	0	0	0	0	
類似度結果			1	4	...	0	