

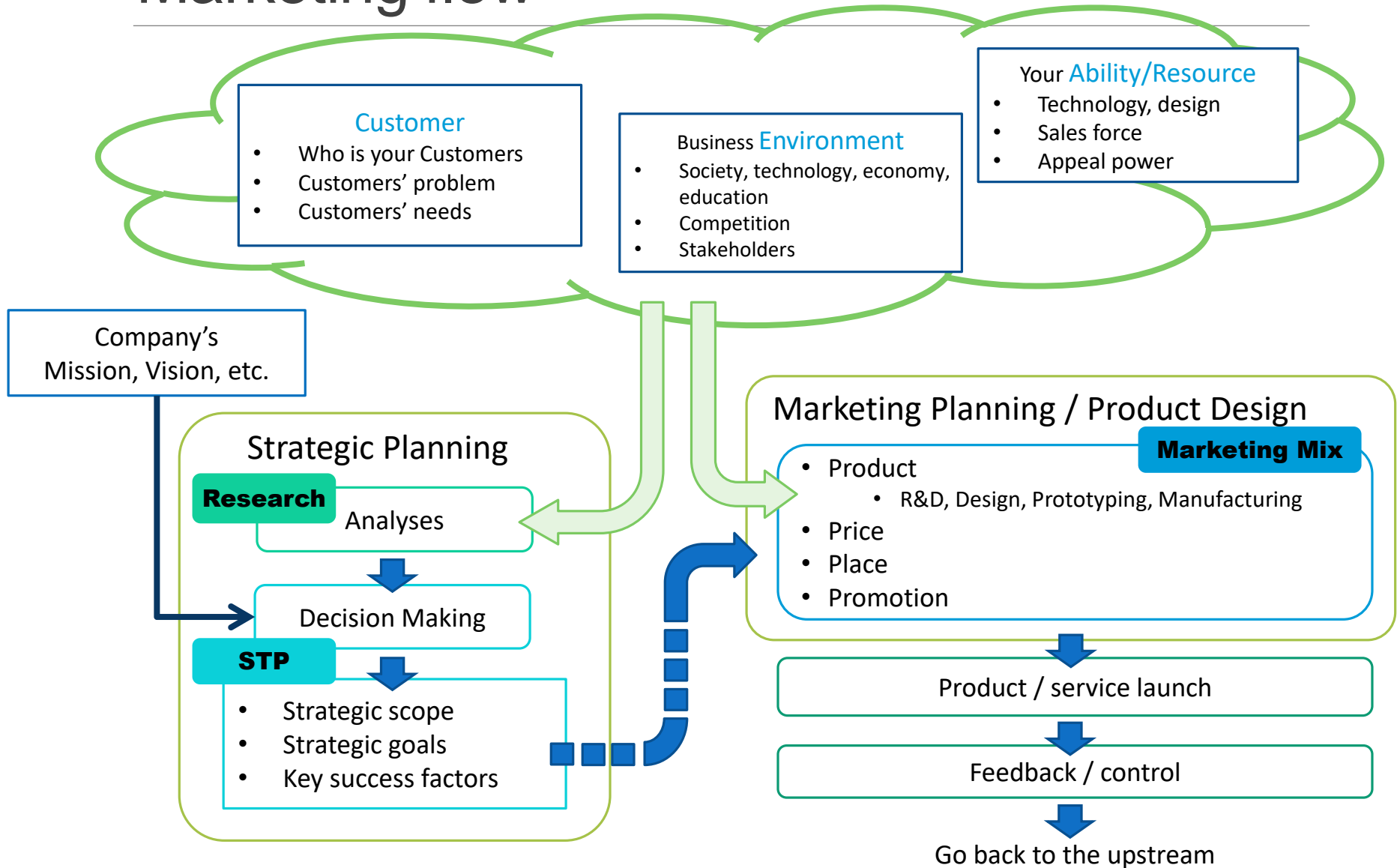
テクノロジー・マーケティング3

knowing external environment

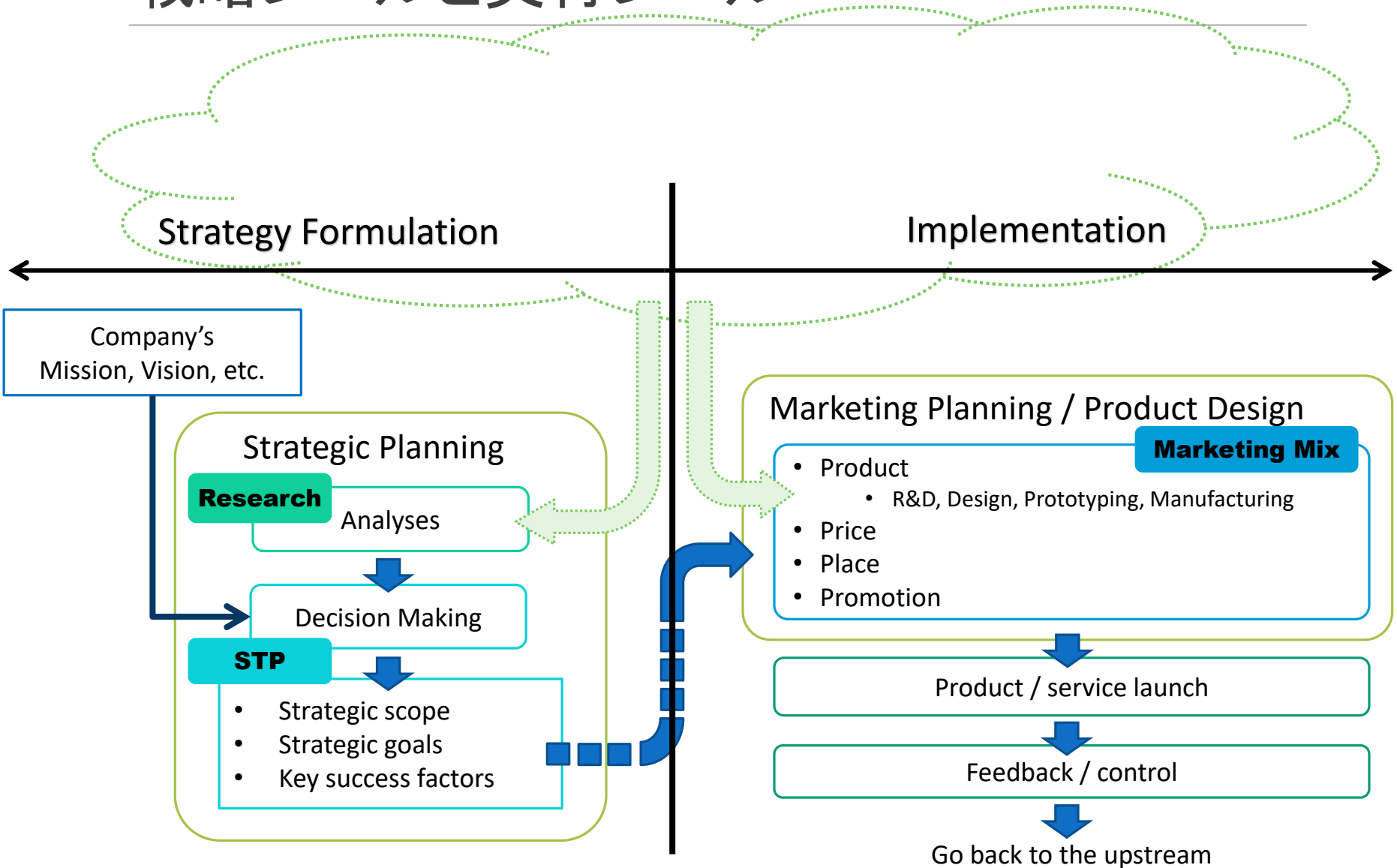
山口大学 大学院 技術経営研究科

研究科長 福代和宏

Marketing flow



戦略レベルと実行レベル



そもそも戦略とは何か？

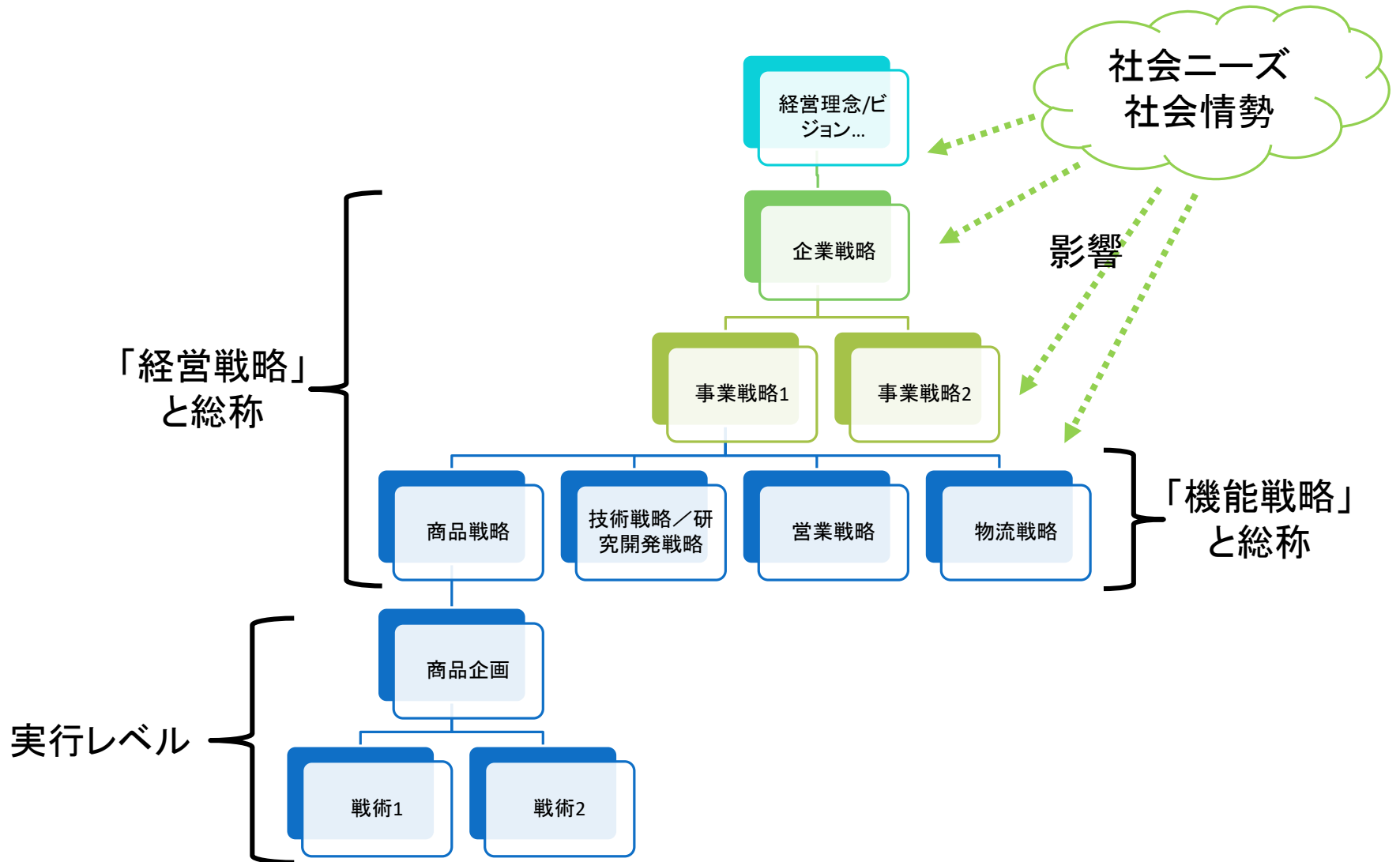
企業にとっての戦略

- 経営戦略, 技術戦略など
- 特定の目的を達成するために, 長期的・複合的な視野と思考で資源を総合的に運用するための枠組みや方向性
- 例えば, 長期的な利益の安定的成長を図ること, 等

戦略に関連する言葉

- 計画
 - 事業計画, 販売計画, 中期計画など
 - 時間によって駆動される
 - 「〇月〇日に発売」, 「〇月までに▲台達成」
 - ある時点での予測に基づくため, 実際の「商機」とは関係が無い
 - 突然の経済環境の変化に対する判断がない
 - 現実との乖離が著しくなれば修正・廃案
- 戦術
 - 任務達成のために資源を効果的に運用するテクニック
 - 個々の製品の仕様・価格決定, プロモーションなど
 - 企業の利益は個々の戦術に支えられている

戦略の階層構造

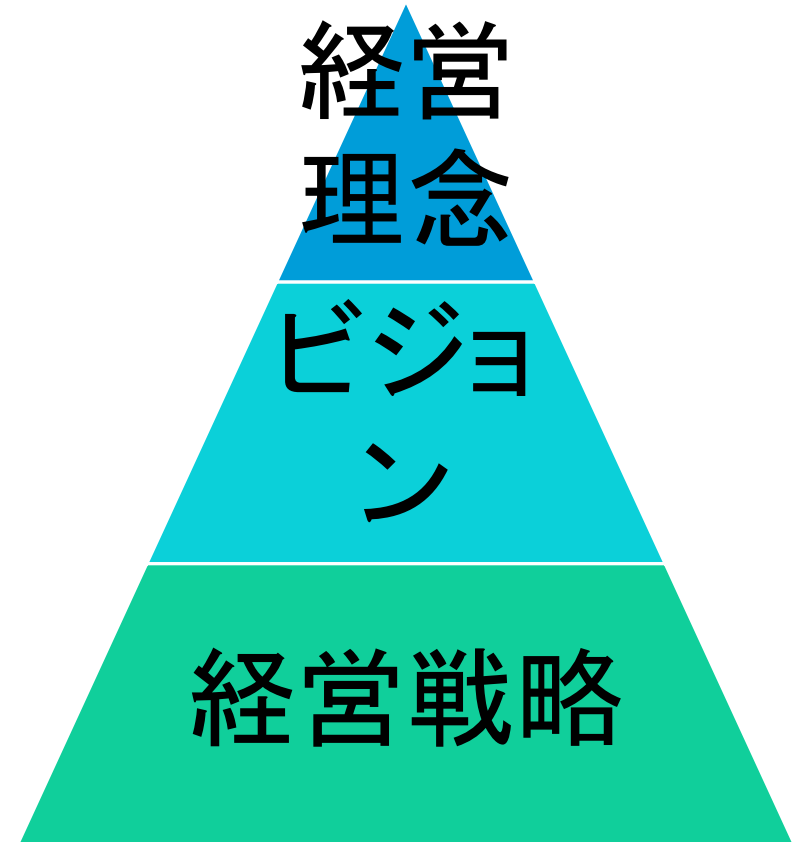


会社の運営方針はどうやって決める？

会社の運営方針を決めるために必要なのが、

「経営理念」

経営者は経営理念に従って
企業を運営します

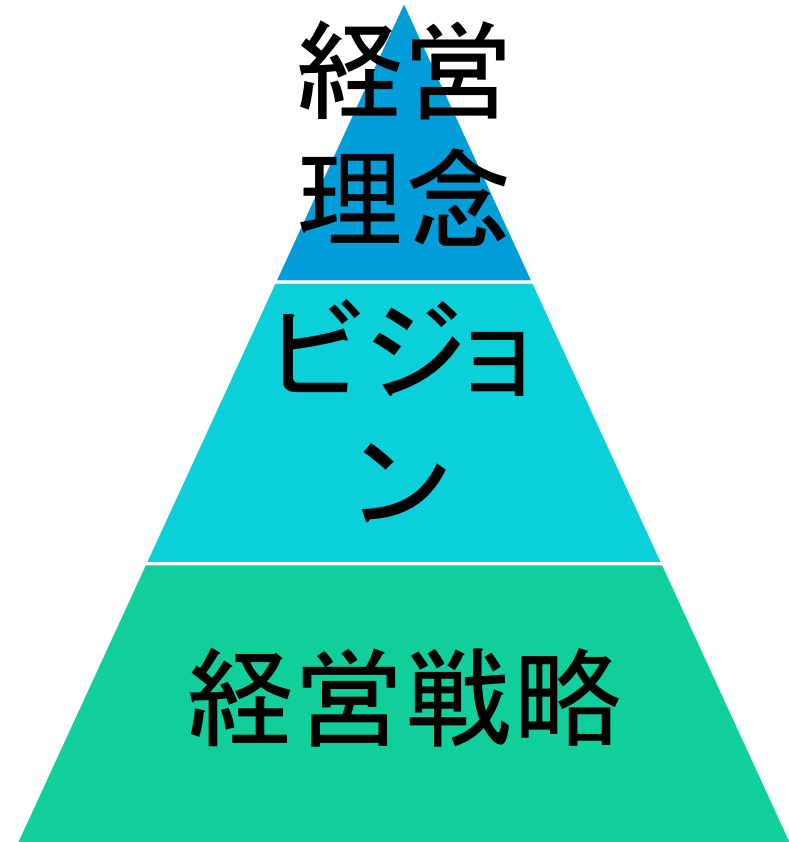


経営理念, ビジョン, 経営戦略

経営理念 = 会社の存在意義。「ミッション」という言い方もある

ビジョン = 会社が目指す将来像

経営戦略 = ビジョンを実現する具体的な計画



経営理念の例

マイクロソフトの経営理念（企業ミッション）

- 「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」（2020年7月現在）

ソニーの経営理念（存在意義, Purpose）

- 「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」（2021年8月現在）

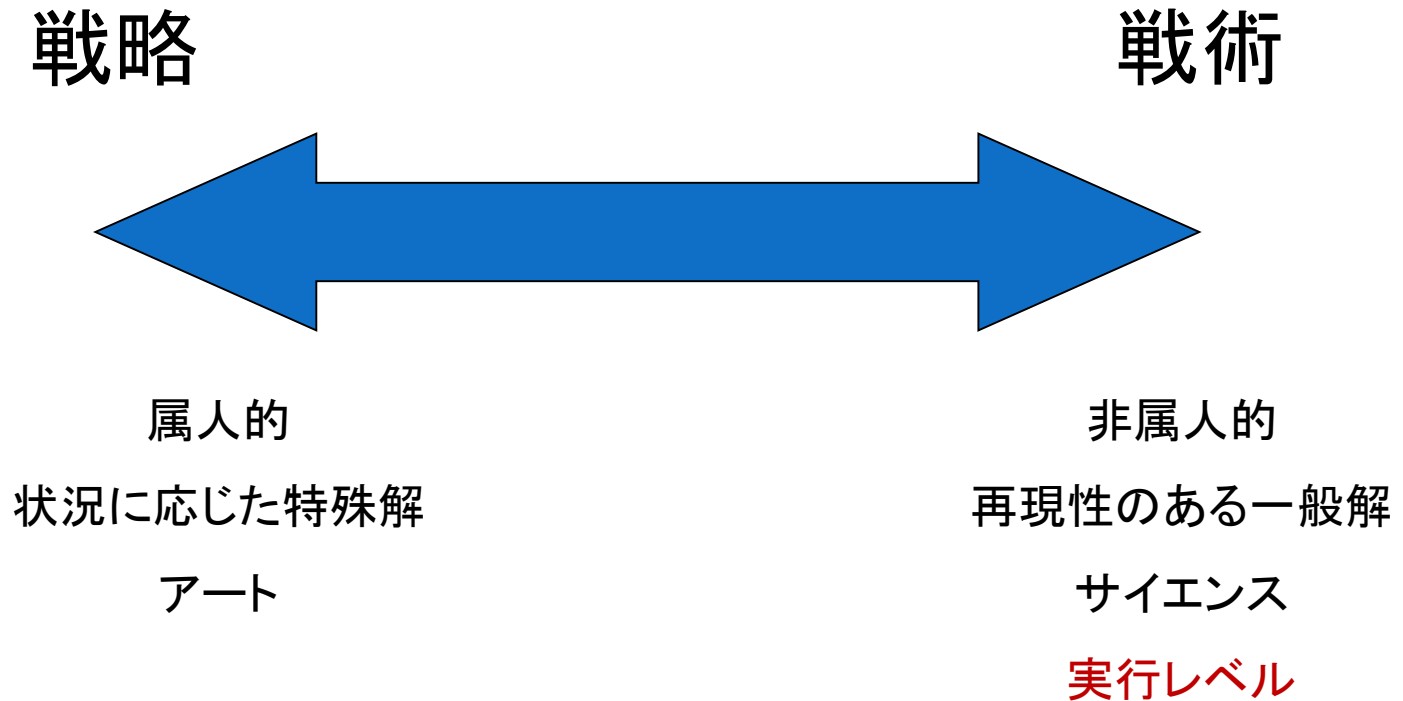
戦略・戦術の語源

戦略や戦術という言葉は軍事上の用語だった

- 戦略
 - 戦闘の意義に関わる
 - 戦略の任務は戦闘を使用すること
- 戦術
 - 戦闘の形成(=実行)に関わる
 - 戦術の任務は個々の戦闘にそれぞれ形を与えること
 - 戦術においては理論を組み立てる困難が戦略におけるよりも遥かに少なく済むのである
 - 方法は戦略におけるより戦術において多く使用されるのである
 - 方法とは常に繰返されるものとして選び出された手続きのことである

クラウゼヴィッツ『戦争論』(篠田英雄訳, 岩波文庫)

戦術と戦略の違い



登山で例えば:

- 何を目的としてどの山に登るのか → 戦略(未踏峰に登る, 普通の山にレジャーとして登る)
- どのようにしてその山に登るのか → 戦術(登山ルート, 登山用具, 装備, トレーニング, ...)

戦略を立てる際に...

企業や組織のミッション(使命), ビジョン(将来像), 理念, 社是など, 企業の原理を振り返ること

- 例: 鉄道の会社がディスカウントストアを経営するのは?
- 例: SonyのPurposeとValues
 - Purpose(存在意義):
 - クリエイティビティとテクノロジーの力で, 世界を感動で満たす。
 - Values(価値観):
 - 夢と好奇心: 夢と好奇心から, 未来を拓く。
 - 多様性: 多様な人, 異なる視点がより良いものをつくる。
 - 高潔さと誠実さ: 倫理的で責任ある行動により, ソニーブランドへの信頼に応える。
 - 持続可能性: 規律ある事業活動で, ステークホルダーへの責任を果たす。
- 例: Hondaの社是と運営方針
 - 社是:
 - わたしたちは, 地球的視野に立ち, 世界中の顧客の満足のために, 質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。
 - 運営方針:
 - 常に夢と若さを保つこと。
 - 理論とアイデアと時間を尊重すること。
 - 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。
 - 調和のとれた仕事の流れをつくり上げること。
 - 不断の研究と努力を忘れないこと。

経営戦略とは

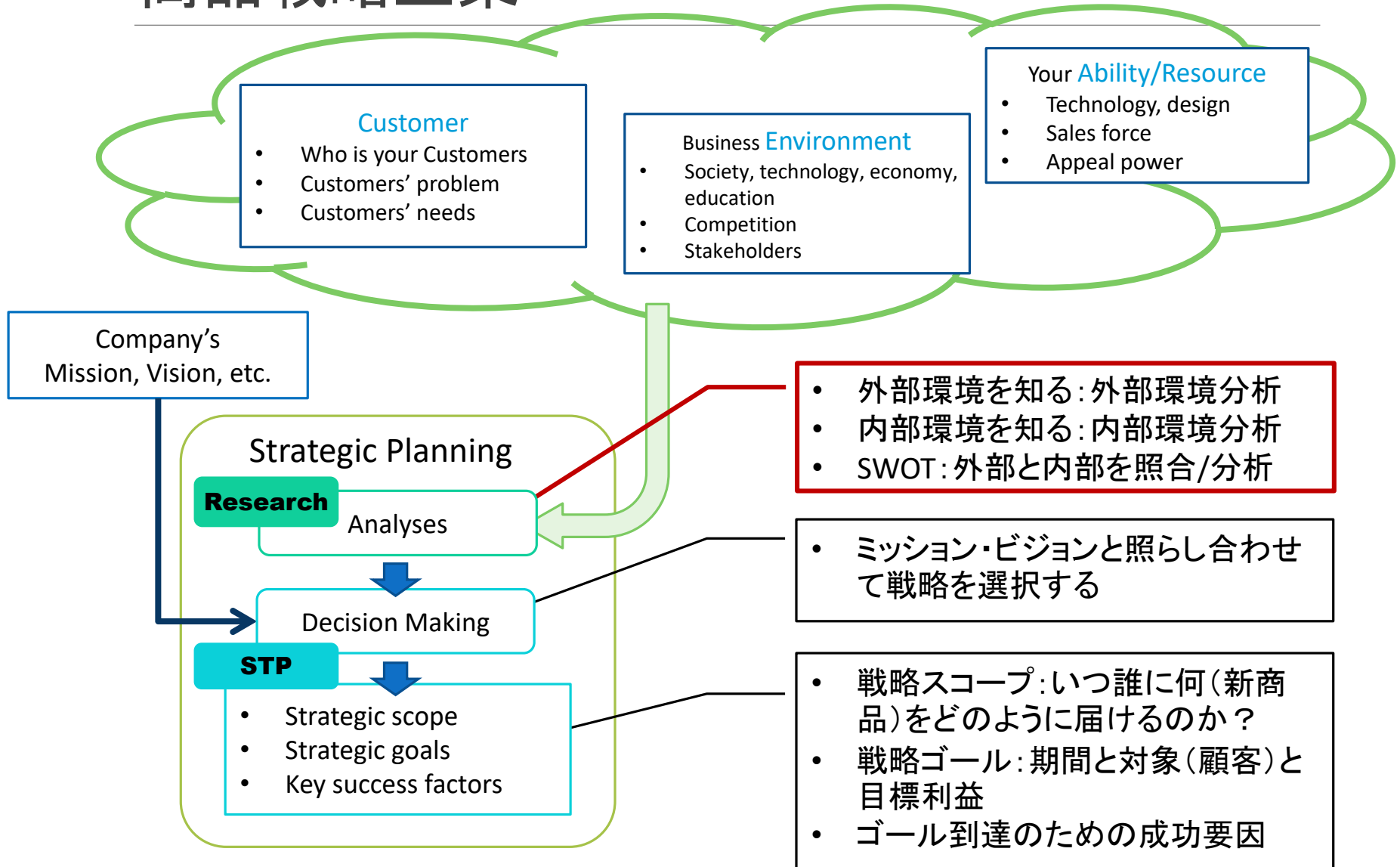
丹羽による定義

- 競争に勝つための企業の長期目標と、それを達成するための行動計画と資源の割り当て
- 市場を知り、競争相手を知り、己を知り、最終的に競争に勝つための目標と、それを実現する手はず

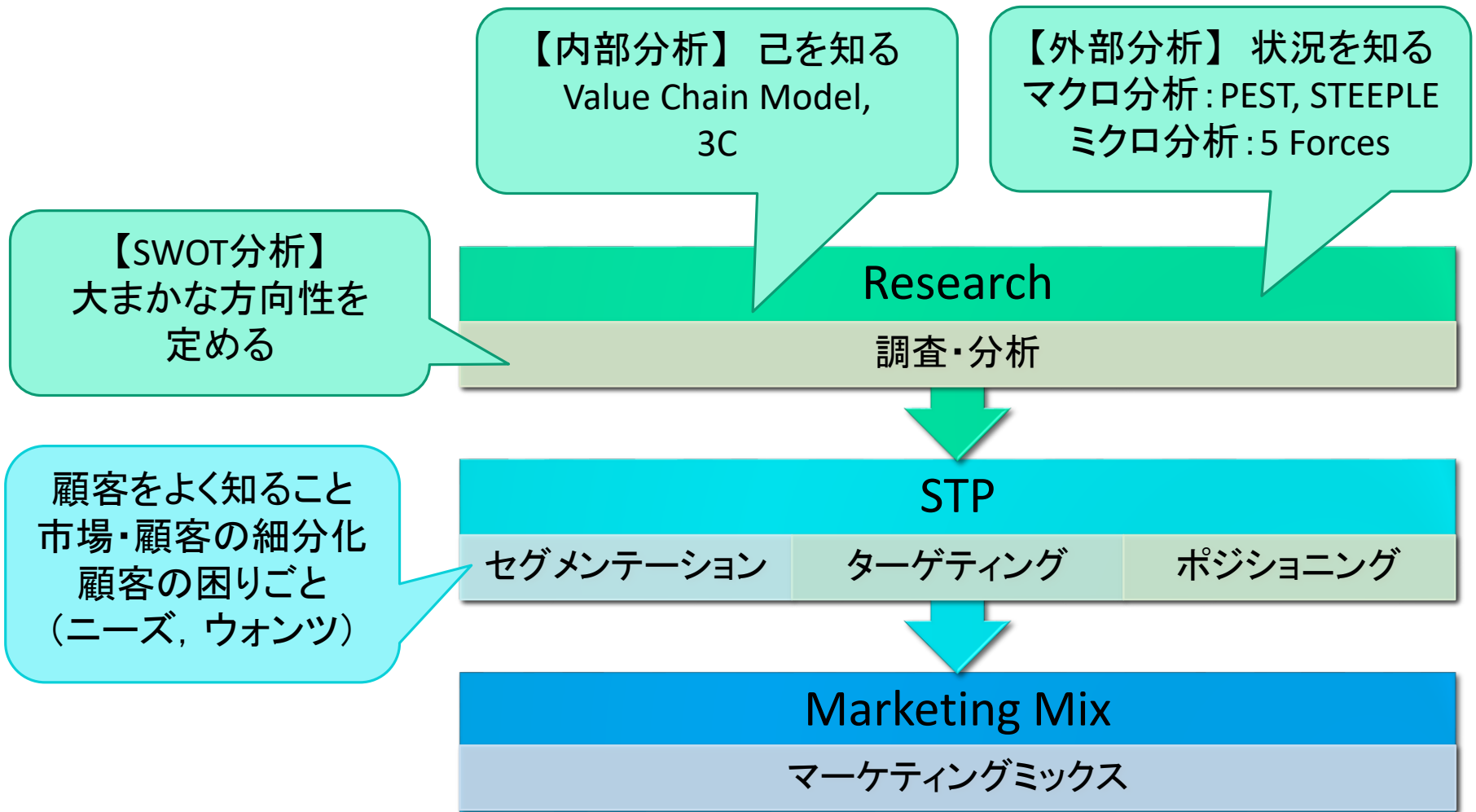
経営戦略に含まれる2つの視点

- 外部環境からの視点（競争戦略）
 - 環境のなかで企業の役割や機能をどのように位置付けるか（ポジショニング）
- 内部環境からの視点（資源戦略）
 - 企業の能力をいかに効果的に発揮するか

商品戦略立案



上流でよく考えることが必要



外部環境 : External Environment

商品開発をする前に外部環境を知らなくてはならない

企業はマクロ環境とミクロ環境に影響される

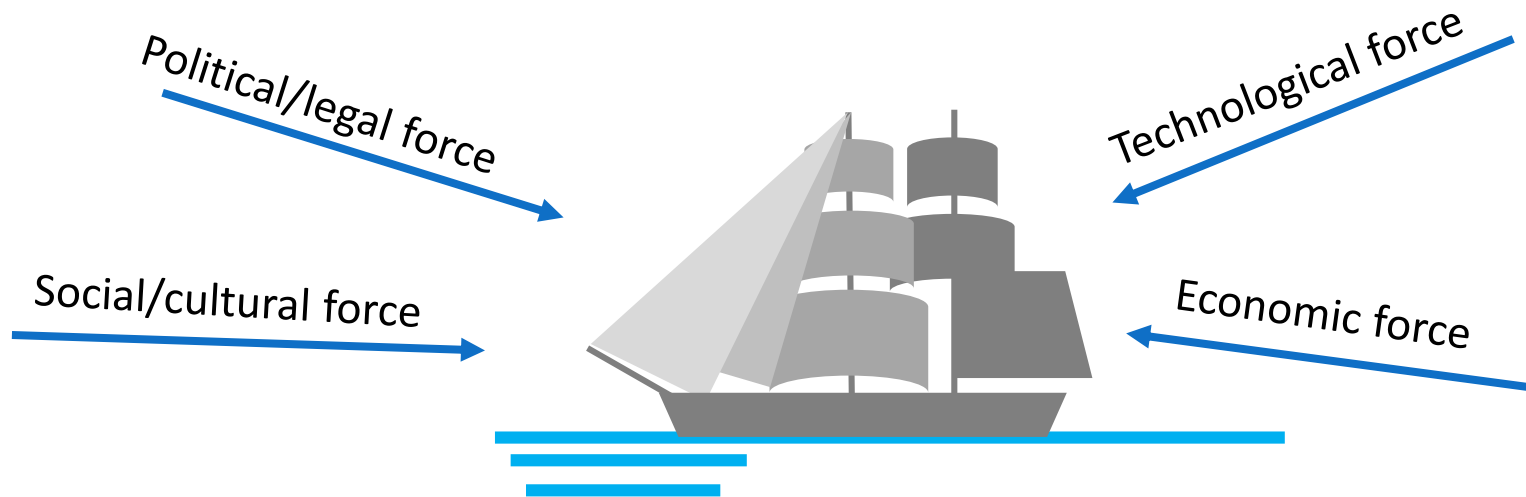
- マクロ環境
 - 社会, 技術, 経済, 教育, 政治, 法律, 地球環境等の影響力
- ミクロ環境
 - マイケル・ポーターの「ファイブ・フォース」
 - 競争企業間の敵対関係, 代替品の脅威, 供給企業の交渉力, 買い手の交渉力, 新規参入業者の脅威

マクロ環境 | STEEPLE

マクロ環境は”STEEPLE”で構成されている

- Social/Cultural 社会・文化
- Technological 技術動向
- Economic 経済
- Educational 教育
- Political 政治
- Legal 法律
- Environmental 地球環境問題

- STEEPLEは帆船を動かす風のように、企業に影響を与える
- 順風もあれば逆風もある(どれが順風になるか逆風になるかは状況次第)



Social/cultural force

例1: 世帯規模

- 国や社会の違いによって世帯規模が異なる
 - 日本では2.7人／世帯, 単身世帯は4分の1強
 - クウェートでは6.5人／世帯
- 世帯規模は車や家の嗜好に影響する
 - 大家族なら大きな車や家を
 - 人数が少なければ, 車や家のサイズにはこだわらない。もっと別のこと, 見栄え, 性能などに興味を持つ

例2: 食事の習慣

- 欧米ではナイフとフォークを使う
- アジアでは箸を使う
- 手を使う場合もある

例3: ステータスシンボル

- 自分がこれだけのものを購入できる余裕があるというのを示すのが動機
 - 「おもちゃを一番多く持って死ぬ人が勝者」
- 国や文化によってステータスシンボルは異なる

Technological force

技術動向の把握

新技術とライフスタイル

- 新技術はライフスタイルを多様化させる
 - 情報通信
 - 100年前と今の比較
 - 交通
 - 過去と現在の比較

新技術と商品

- 新技術は商品を発展させる
 - 半導体材料の発見はエレクトロニクスを発展, 携帯電話やコンピュータを生み出した
 - 情報通信技術の発達はeコマース, 音楽・ゲームのネット配信を発展させた

インフラ技術

- インフラは商品が普及するために重要
 - 道路
 - 舗装されているかいないかは大きい
 - 無線ネットワーク
 - 無線ネットワークが張り巡らされていなければ携帯電話は普及しない

Economic force

経済問題は商品開発や商品販売に多大な影響を与える

- ビジネスサイクル
 - 主要なビジネスサイクルは季節循環
 - ミネラル・ウォーターは夏に売れる
 - エアコンも夏に売れる
 - 航空券はクリスマスや正月に売れる
- 消費者の収入
 - エンゲルの法則
 - 家計の総消費支出に占める飲食費の割合は、総消費支出が大きいほど低下する
- 労働コスト
 - 労働者のレベルとコストは商品の質と価格に影響する
- インフレ率, 為替レート, 税金
 - 消費税, 環境税等
- 原材料の値段
 - 原油価格, 鉄鋼価格などは日々変化するし, 国によっても異なる

Educational, Political, Legal, and Environmental forces

Educational force

- よく教育された労働者は常に必要とされている
- リテラシー(読み書き能力)は複雑な物をつくったり, 洗練されたサービスを提供するためには非常に重要である
- いまや, AI-Ready, DX-Readyなど, デジタル化対応人材が必要

Political and Legal forces

- 公共の場での喫煙が禁じられている国がある
- 銃の所持, 売買が認められている国がある
- 事業を始める前に政治や経済についての情報を集めておくこと

Environmental force

- 環境保護は今や事業を行う上で重要な課題となっている
 - 汚染物質を出さないこと
 - 生物保護, 健康上の理由
 - 二酸化炭素排出量の削減
 - 二酸化炭素濃度の増加が温暖化を引き起こしている(とされている)

STEEPLE analysis

Purpose of STEEPL analysis

- To identify critical issues to be considered for the decision-making

This analysis consists of four headings

- STEEPL element
- Specific Issue
- Potential impact and implication
- Comments and actions

STEEPL分析の目的

- 意思決定を行う際に考慮すべき問題点を明らかにする

この分析は4つの項目で構成される

- STEEPL要素
- 具体的な問題
- 予想される影響等
- コメントや対応策

Example of STEEPL analysis: エスニック料理のレストランを開くとすれば？

| STEEPLE element | Issue | Impact / implications | Comments / actions |
|-------------------|----------------------|---|---|
| Social / cultural | ネパール料理の認知 味 食材 | インド料理との違いがわかるか？ 辛い物がダメな人がいたらどうするか？ 肉料理がダメな人がいたらどうするか？ | ネパール料理の魅力やインド料理との違いの説明が必要 辛さの調節を可能にベジタリアン用のメニューを用意 |
| Technological | 作り方, 調理器具, 香辛料 | どうやって作る？ 材料の調達は？ | レシピをまとめる 輸入食材の調達 |
| Economic | 値段は？ | 他の料理(カレー, その他インド料理)より高くないか？ | コストを下げる工夫 |
| Educational | 料理人 | 料理人がいるのか？ 調理師の資格は？ | ネパール人を探す？ 日本人でもできる？ |
| Political/Legal | 食品に関わる法律 | 食品衛生法 | 食品と添加物の確認 |
| Environmental | ごみ捨て | 分別回収, 捨ててよいもの悪いもの | ごみ捨てのマニュアル |

STEEPLE分析の例: コロナ禍の影響

コロナ禍(COVID-19, 新型コロナウイルス感染症)は STEEPLEの要素の一つどころか, 全てのSTEEPLEの要素に影響を与えている

- Social/Cultural 社会・文化
 - → ソーシャルディスタンス, 三密回避
- Technological 技術動向
 - → 換気・空調技術, 消毒, ワクチン開発, ICT
- Economic 経済
 - → オンライン, テレワーク, 巣ごもり
- Educational 教育
 - → オンライン, コロナ対策の知識
- Political 政治, Legal 法律
 - → 制度設計
- Environmental 地球環境問題
 - → 物流エネルギー↑, 旅客用↓, ...

STEEPLE分析の例 (SDGs経営)

影響

| STEEPLE要素 | |
|---------------------------|---|
| Social/cultural 社会文化動向 | <ul style="list-style-type: none"> SDGsおよび環境問題への関心の高まり |
| Technological 技術動向 | <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの低コスト化 EVなど電動化 |
| Economic 経済動向 | <ul style="list-style-type: none"> 長期的動向: 新興国の経済成長とエネルギー需要 長期的動向: 脱石炭(→脱化石燃料?) 短期的動向: エネルギー価格の変動 |
| Educational 教育動向 | <ul style="list-style-type: none"> (既出)SDGsおよび環境問題への関心の高まり |
| Political/Legal 政治法律動向 | <ul style="list-style-type: none"> エネルギーに関する地政学的動向 環境政策(3E+S) |
| Environmental 地球環境動向 | <ul style="list-style-type: none"> 温暖化ガスの濃度上昇→気候変動 自然災害の増加 |

影響

影響

より一般的なマクロ環境分析：PEST分析

| PEST Element | 機会 | 脅威 | 対策・留意点 |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------|
| Politics 政治状況 | あなたの企業にとってチャンスとなる法律・政治の出来事など | あなたの企業にとって脅威となる... | |
| Economy 経済状況 | ...チャンスとなる経済状況(景気, 賃金動向, ...) | ...脅威となる経済状況(不景気, 価格高騰, 失業率, ...) | |
| Society 社会のトレンド | ...チャンスとなる流行, 社会変化, ライフスタイル変化... | ...脅威となる流行, 社会変化, ライフスタイル変化... | |
| Technology 技術動向 | ...チャンスとなる技術動向(新技術, 特許, ...) | ...脅威となる技術動向(新技術, 特許, ...) | |

Micro-environment

Micro-environment consists of five forces of competition (Michael Porter):

- In-sector
- Substitutes
- Supplier
- Buyers
- New entrants

マイケル・ポーターのファイブ・フォースとは:

- 競争企業間の敵対関係
- 代替品の脅威
- 供給者の交渉力
- 買い手の交渉力
- 新規参入者の脅威

In-sector competition

The competition of enterprises working in the same business area

- For example, there are some telecommunication companies in a country
- For example: Beeline (TIGO), ETL, LTC, STL in Laos
- They fight each other

Red ocean vs Blue ocean

ある事業分野には通常、ライバル企業が存在し、競争が行われる

例えば、携帯電話業界

ライバルが多い分野はレッドオーシャン、ライバルが少ない分野はブルーオーシャン



Substitutes (1)

Products and services often change their forms

Example: Music

- In old ages, music is provided by LP records
- LP records was replaced by CD
- CD was replaced by digital download services via the internet

Example: Transportation

- There are many tuktuks in ASEAN countries
- Number of taxis are increasing in these countries

商品はその形態を変えていく

例：音楽

- LPレコード→CD→ダウンロードサービス→ストリーミングサービス

例：移動手段

- 東南アジアに行くと、いわゆるタクシーの代わりに、バイクタクシーやトゥクトゥクと呼ばれる乗り物がある

Substitute (2): switching costs

Switching costs affect the widespread of substitutes

If you use a Windows PC and want to switch to a Mac, you should think of the switching cost:

- Prices of Mac and office software
- Time to learn how to use the Mac

スイッチングコストは代替品の普及に影響する

Windowsパソコンを使っている人にとってMacに切り替えることは大変

- 新たにMac用ソフトウェアに切り替えるコスト
- 使い方を学ぶための時間

供給者・買い手の交渉力／新規参入者の脅威

- 供給企業の交渉力と買い手の交渉力は裏返しの関係
 - 供給よりも需要が大きい場合、供給者は力を持つ
 - 供給者は商品をより高く売ることができる
 - 逆に、供給が需要を上回ると買い手の方が力を持つ
 - 供給者は商品を高く売ることができない
- 新規参入業者の脅威
 - 例：本を売るのは書店、というのが従来の姿
 - しかし、スーパーマーケットやコンビニが本を売るようになったらどうなるか
 - Amazonのようなインターネット通販業者も現れている
 - 例：グローバル化によって農作物の輸出入が盛んになってきた
 - 国内農家にとっては国外の農作物は脅威である
 - 例：家電
 - 10年前は日本のみならず、アジアにおいては日本製家電が大きなシェアを占めていた
 - その後、韓国製が市場を席捲、さらに中国製が浸透してきた

Example of competition analysis: エスニック料理のレストランを開くとすれば？

| Competition element | Issue | Impact / implications | Comments / actions |
|----------------------------|--------------|------------------------------|---------------------------|
| In-sector | | | |
| Substitutes | | | |
| Suppliers | | | |
| Buyers | | | |
| New entrants | | | |