

# 企業価値経営

## — 企業価値から顧客価値へ —

9/28/2012

立命館大学 松村勝弘

1

## (1) スケジュール

	日時	時間	テーマ	担当者(敬称略)
第1回	9月28日	18時30分～20時30分	企業価値経営	松村勝弘
第2回	10月5日	18時30分～20時30分	インターネットビジネス	服部繁一
第3回	10月12日	18時30分～20時30分	マーケティング	金昌柱
第4回	10月19日	18時30分～20時30分	中国ビジネス	近藤淳
第5回	10月26日	18時30分～20時30分	マネジメント	三浦一郎

2

## (2) 経営学とは

- ◆ 「経営学とは—企業を対象にした“対象領域学”である。戦略論、組織論が柱ではあるが、広範な領域の議論が含まれる。ここでは、その概略を示す。
- ◆ 経営学
  - ◆ ト広義: マネジメント、マーケティング、財務など種々の分野を含んでいる。
  - ◆ ↳狭義

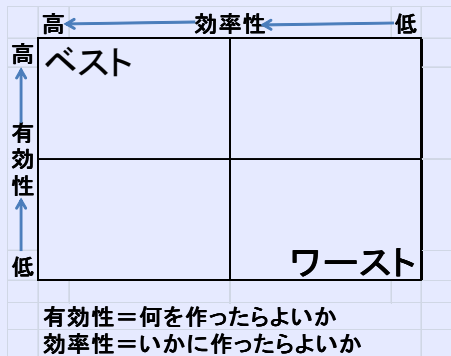
3

## 狭義の経営学

- ◆ ●戦略論: 市場など、外部環境のマネジメントに関する。
  - ◆ ↳内容による分類: ドメイン戦略、資源戦略、競争戦略
  - ◆ ↳階層による分類: 全社戦略、事業戦略、機能野別戦略
- ◆ ●組織論: 企業内の組織のマネジメントに関する。
  - ◆ ↳マイクロ組織論: 個人や小集団を対象とする。
    - ◆ <モチベーション論—古典的、現代的>
    - ◆ <リーダーシップ論>
  - ◆ ↳マクロ組織論: 組織や社会を対象とする。」

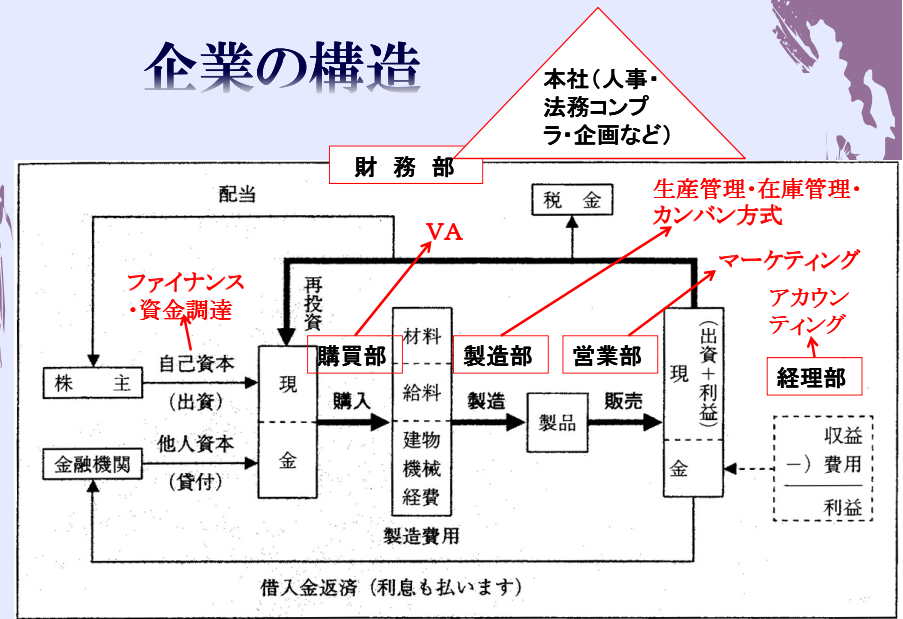
4

# 企業の戦略



5

# 企業の構造



6

# 本社の構造と経営学

事業サポート		総務		人事		財務		企画													
知的財産管理	研究開発	生産技術管理	物流	資材購買	施設管理	総務	総務	福利厚生	教育・訓練	人事	資金	経理	財務	広報	法務	情報システム	企業枠組み管理	関連企業管理	国際事業管理	総合企画	事業・組織関連

経営組織論

経営戦略論

ロジスティクス  
イノベーション・マネジメント  
などなど

財務管理論

7

## (3) 経営学の代表的入門書に見る「経営学」

① 榊原 清則『経営学入門』（上・下）日経文庫、2002/04—まさに狭義経営学＝組織と戦略

- ◆ I 経営学とは何か
  - ◆ II 組織行動論——マイクロ組織論
  - ◆ III 組織理論——マクロ組織論
  - ◆ IV 経営戦略論
- (下)
- ◆ I 企業成長のための戦略と組織
  - ◆ II 国際化のための戦略と組織
  - ◆ III 社内ベンチャーの戦略と組織
  - ◆ IV 研究開発の戦略と組織
  - ◆ V 日本企業の経営課題

8

## ②上林・奥林 ほか『経験から学ぶ経営学入門』(有斐閣ブックス) 有斐閣 (2007/5/7)

共著の特徴で、何でも書いてある。広義であるが、著者による偏り。

第1章 会社の経営とはどんなことか:企業経営入門  
第2章 会社はどのようにして社会に役立っているのか:企業  
第3章 会社は誰が動かしているのか:コーポレート・ガバナンス  
第4章 会社はどのような方針で動いているのか:経営理念と戦略  
第5章 会社はどんな仕組みで動いているのか:組織形態  
第6章 会社は他の会社とどのように協力しているのか:組織間関係  
第7章 会社はどのようにしてモノを造るのか:生産管理  
第8章 社員は仕事をどのように分担しているのか:組織構造と職務設計  
第9章 社員はなぜ働くのか:モチベーションとリーダーシップ  
第10章 社員はなぜ組織にとどまろうとするのか:雇用システム  
第11章 社員はどのような報酬を求めているのか:報酬制度  
第12章 社員はどのようにして育てられるのか:人材育成制度  
第13章 会社はどのようにしてモノを売っているのか:マーケティング  
第14章 会社は海外でどのように経営しているのか:国際経営  
第15章 会社の利益はどのようにして測定しているのか:会計制度  
補章 経営学とはどんな学問か:学問論

9

## ③伊丹 敬之, 加護野 忠男『ゼミナール 経営学入門 (第3版)』日本経済新聞社、2003/02

◆ 現在もっとも標準的な教科書といえる。多方面にわたり網羅されている。

### 第2部 組織のマネジメント

第9章 組織と個人、経営の働きかけ  
第10章 組織構造  
第11章 インセンティブシステム  
第12章 計画とコントロール:プロセスとシステム  
第13章 経営理念と組織文化  
第14章 リーダーシップ  
第15章 人の配置、育成、選抜  
第3部 矛盾と発展のマネジメント  
第16章 矛盾、学習、心理的エネルギーのダイナミクス  
第17章 パラダイム転換のマネジメント  
第18章 企業成長のパラダイム  
第19章 場のマネジメント  
第4部 企業と経営者  
第20章 企業という生き物、経営者の役割  
第21章 コーポレートガバナンス

序章 企業のマネジメントとは  
1 企業とはどんな存在か  
2 マネジメントとはどんな行為か

### 第1部 環境のマネジメント

第1章 戦略とは何か  
第2章 競争のための差別化  
第3章 競争優位とビジネスシステム  
第4章 多角化と事業ポートフォリオ  
第5章 企業構造の再編成  
第6章 国際化の戦略  
第7章 資本構造のマネジメント  
第8章 雇用構造のマネジメント

10

## ④ロナルド・ドーア『誰のための会社にするか』岩波文庫、2006年

日本の経営に通暁しているイギリス人

第1章 コーポレート・ガバナンス―「治」の時、「乱」の時  
第2章 グローバル・スタンダードと企業統治の社会的インフラ  
第3章 どこに改革の必要があったのか  
第4章 組織の変革  
第5章 株主パワー  
第6章 株主天下の老後問題  
第7章 ステークホルダー・パワー  
第8章 考え直す機運  
第9章 ステークホルダー企業の可能性  
おわりに

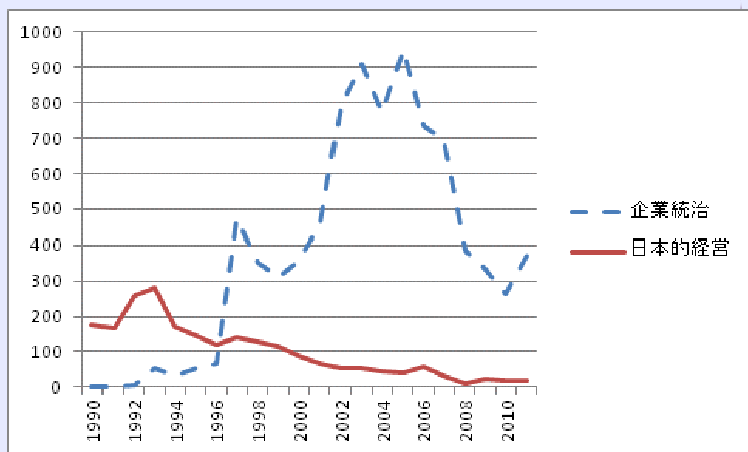
11

## ドーア氏の主張を吟味してみる

- ◆ 「膨大なコーポレート・ガバナンス論の文献は圧倒的に『株主所有企業』を是とする、いわゆる『株主価値論』を当然の前提としている。」(31頁)
- ◆ ガバナンス論の主張するところを検討している。

12

## 「企業統治」と「日本的経営」関連日経記事数



13

## 「企業価値経営」への疑問

- ◆ 日本企業の「自信喪失、そしてその半面にあった元気なアメリカをモデルと仰ぐ傾向が、日本におけるコーポレート・ガバナンス・システム改革の動きの根本的な原動力だった。その変化が果たして必要であったのか、企業の効率性を大きく改善したのか、そしてその変化が最近の景気回復に貢献したのかどうかという、私は非常に懐疑的である。」(60頁)

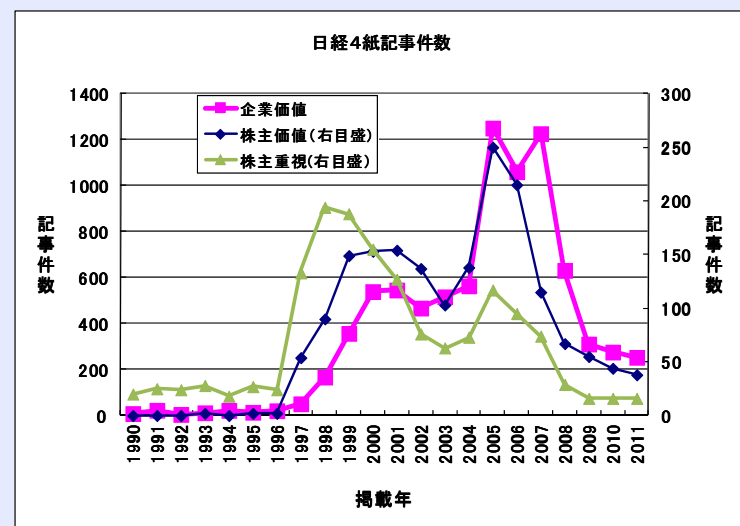
14

## 株主価値論とステークホルダー論

- ◆ 「いわく、『株主所有物企業』を正当化する『株主価値論』—経営者は株主の利益だけを眼中におくべきだ—という議論—がある。他方、あらゆるステークホルダーの利益も考慮に入れるべきだとするステークホルダー論もある。しかし、一見対立しているように見えるこの両論は、実はそれほど対立していない。株主価値の最大化が目標なら、その目標を達成する必要条件の一つは、他のステークホルダーたちの快い協力が得られるよう、充分彼らの利害にも気を配ることである。短期的にはそうするコストが多少利潤に食い込むものであったとしても、長期的には、株主価値の増大をもたらす。」(197頁)

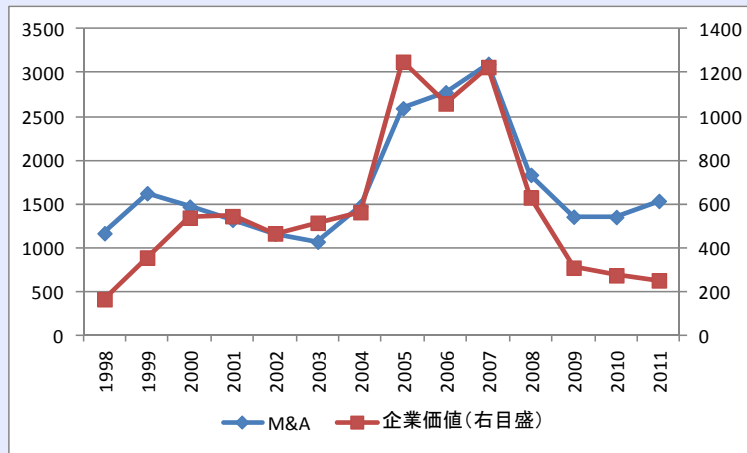
15

## 2. 企業価値が話題になっている理由



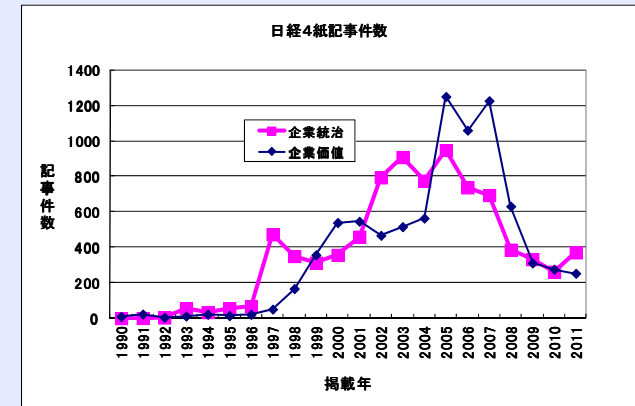
16

## 企業価値とM&A



17

## 企業統治(コーポレート・ガバナンス)



企業統治への関心の高まりと企業価値への関心の高まりの時期一相前後して高まっている → 無関係ではない

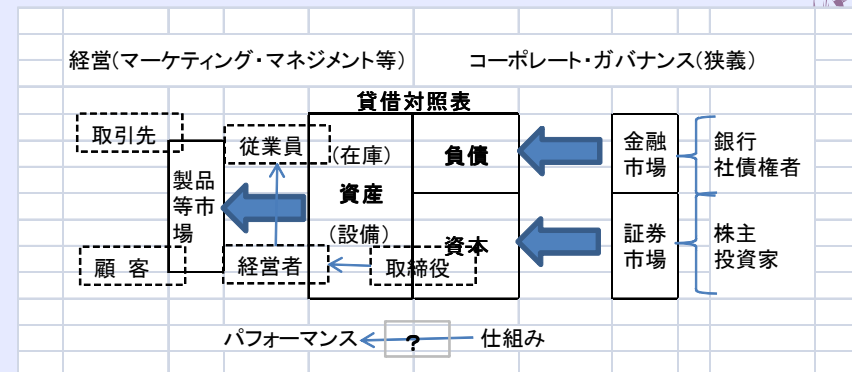
18

## 3. 企業価値とは、そしてその流行の問題点

- ◆ 「失われた20年」などと言われている。この20年日本経済は低迷している。国際競争力も低下している。その原因がどこにあるか、なお説明すべき点が多い。これに関連して、近刊の拙稿で私は「コーポレート・ガバナンスを巡る制度改革に振り回され右顧左眄した企業は競争力を弱めたのではなかろうか」

19

## 経営のあり方とコーポレート・ガバナンスの関係



20

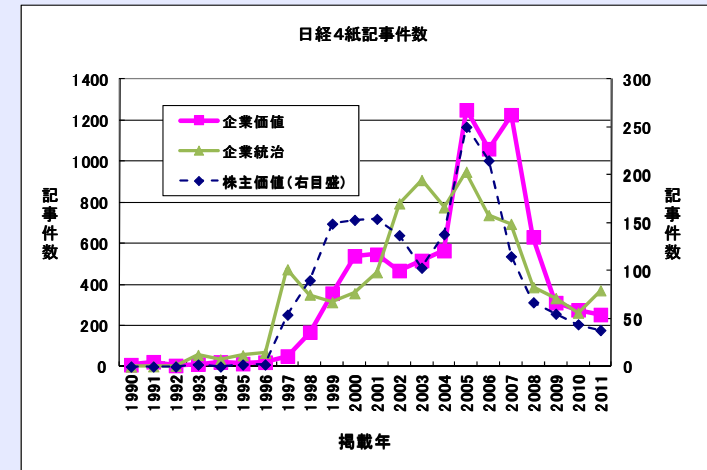


## 企業の競争力の源泉はどこにあるか

- ◆ それは図1でいえば、左側、現実の企業の経営力にある。右側、いわゆる狭義のコーポレート・ガバナンスは何ら経営力強化に繋がらない。右側ばかりにかまけていて、左側の経営改革を怠り、経営改革を進めないと、企業の競争力は高まらない。つまり、コーポレート・ガバナンス論が経営者の意識を右側にばかり向けさせることになって、経営改革を怠らせ、コーポレート・ガバナンス論自体が近年の日本企業の競争力の回復を妨げていた可能性がある。日本企業の競争力強化に必要なのはコーポレート・ガバナンス(とりわけ狭義の)ではなく、経営革新なのである。

21

## コーポレート・ガバナンス、企業価値 関連記事数推移



22

## コーポレート・ガバナンスが企業価値 に関係しているという考え方は根強い。

- ◆ 「1990年代後半から、『コーポレート・ガバナンスのあり方が実は企業のパフォーマンスに影響を与える、したがって、国の経済にも影響を与える』という議論が世界的に勢力をもつようになった。」(神田秀樹『会社法入門』岩波書店、2006年、27頁)

23

## 商法(会社法)改正の動向(神田氏の理解) -この流れへの批判も根強いが-

	戦後の商法改正	2001年からの商法改正	会社法
ファイナンス (企業金融)	規制緩和	規制緩和	規制緩和
ガバナンス (企業統治)	規制強化	多様化	多様化
リーオーガニ ゼーション (組織再編)	未整備→ 2000年改正 で整備完了	—	規制緩和

24

## 制度いじりの問題点

- ◆ コーポレート・ガバナンス論者からは端的に「取締役会は企業価値増大のために経営監視」（「企業統治の論点(中)全国社外取締役ネットワーク代表理事田村達也氏(経済教室)」「日本経済新聞」2011年4月1日号) とも言われている。
- ◆ しかし、このような考え方は、私の先の論法から言えば、このような議論をしたり、制度いじりをしたりしたことが、かえって、経営者の方向感覚を誤らせ、経営改革を送らせ、これが「失われた20年」をもたらしたのではないかということになる。

25

## 企業価値とは何だろうか

- ◆ ファイナンス論的にはきわめて簡単である。将来キャッシュ・フローの割引現在価値である。後述するようにキャッシュ・フローは、あくまで将来のことであり、期待キャッシュ・フローである。モデル的には簡単であるが、実際のそれが実現するかどうかは、きわめて不確かである。その不確かなものが最近よく語られている。

26

## 神田氏はさらに言う。

- ◆ 「ガバナンス分野では、世界レベルでのコーポレート・ガバナンスの議論の影響を大きく受けている。これには消極的なコンプライアンスの議論と、競争力強化のためどういうガバナンス法制がよいのかという積極的な議論との双方がある。2002.....年改正による委員会等設置会社という選択制の導入はその例である.....。また、監査役制度の強化という形をとっている近年の改正も、必ずしも不祥事防止という過去の経緯だけではなく、むしろ積極的に、企業価値を高めるためという面がある。」(44頁)

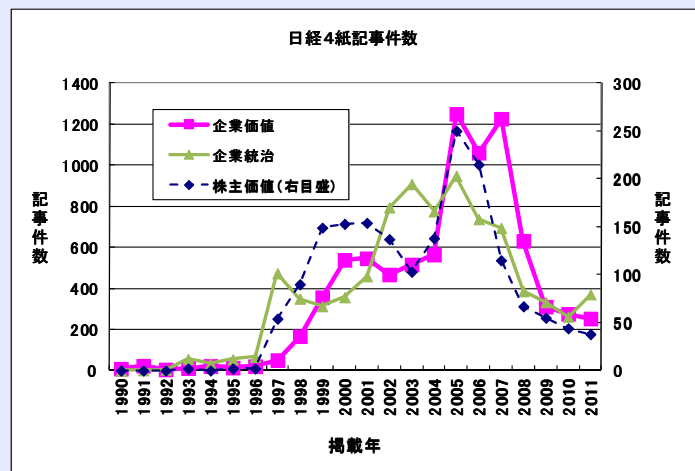
27

## 神田氏の理解を指示する見方

- ◆ 「社外取締役は経営監視に対し、内部昇進の取締役と異なる知識とインセンティブ(誘因)を持つので、企業価値を引き上げられる」（「社外取締役義務化の是非——早大教授宮島英昭氏、企業の特性に応じ導入を(経済教室)」「日本経済新聞」2012年6月25日号) のではないかという語り方はしばしば見られる

28

## コーポレート・ガバナンス、企業価値 関連記事数推移(再掲)



29

## 日本的経営から企業価値経営へ

- ◆「日本の製造業は品質管理に優れている半面、経営マネジメントの管理が遅れている。かつては銀行や組合などの監視機能が働いたが、見事に無くなった。株主価値、つまり企業価値を高める仕組み作りが必要。カルパースに象徴されるように、米国でも機関化現象が進み保有銘柄数が増えると、収益性の低い銘柄を売るだけでは済まない。コーポレートガバナンスを充実する方がより効率的な投資行動になる」

30

## 2000年の日経連夏季セミナー

- ◆ 米倉教授は「『それでは国際金融競争でみずほは勝てない。五年も持たない』米倉教授は、株主重視はデファクト・スタンダード(事実上の業界標準)であり、株主にとっての企業価値を高めようとするれば、過剰雇用を抱えた日本企業の人員削減は避けられないと主張。『日本の経営者は社員を首にする勇気がない』と挑発した。」

31

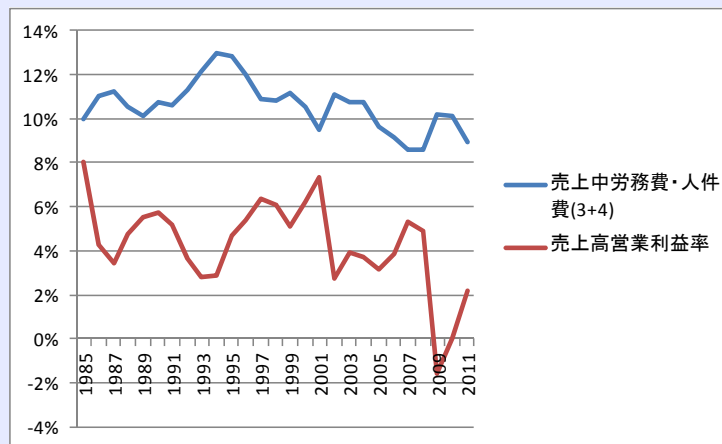
## ドーア氏の指摘

- ◆ 「1999-2000年ごろ、電機産業が、まるで首切り競争をしているかのように、次々と大量人員整理計画を発表した。[まさに先に引用した米倉教授の挑発に乗ったともいえる—松村注]。これらによって、ゴールドマン・サックスやソロモン・ブラザースのアナリストたちの喝采を浴びて、株価が上昇した。経営戦略—少なくとも見せかけの経営戦略—がいかんにして外国機関投資家に迎合するようになるものになっていったかのいい例である。それが真の経営戦略であったかどうかは別問題。」

32



## 電機メーカーの労務費費率の低下と利益率の変動



33

## 日系メーカーのリストラによりその恩恵を受けたのはアジアの家電メーカー

- ◆ 「90年代から始まった日系メーカーのリストラによりその恩恵を受けたのはアジアの家電メーカーだった」1)。電機各社はリストラの順番を間違えたという。「事業領域の選択と集中をする前に、まず人員削減を進めた。これでは優秀な技術者は育たない。加えて、根幹の製造設備やプロセスを外発に依存したため、技術の流出を招いた。韓国や台湾メーカーを『日本の技術を盗んだ』と非難する人もいるが、自ら技術やノウハウの流動性を容認していたわけで、非難できる立場にはないだろう。」

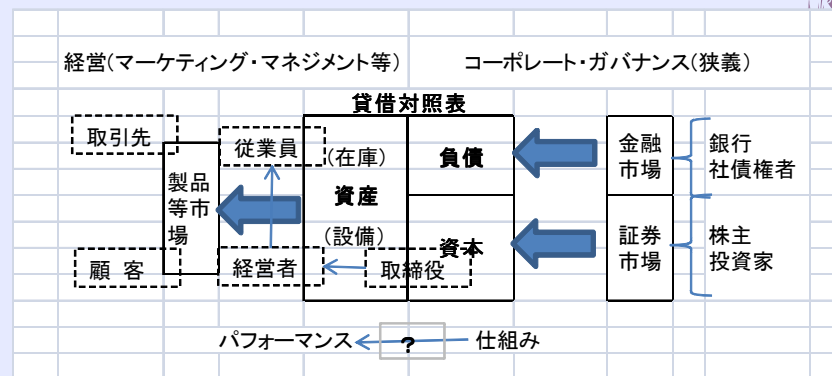
34

## 企業価値経営の結末

- ◆ 「リストラ(事業の再構築)、リエンジニアリング(業務の根本的革新)と言葉は変わっても米国発の経営手法は、カット、カットの縮小均衡路線に過ぎない。本家の米国では、これら効率一辺倒の経営からは、積極的な成長戦略は生まれない」(『日本経済新聞』夕刊、1994年11月24日)。
- ◆ 90年代後半のリストラで追い出された技術者が韓国や中国のメーカーで活躍し、日本の電機メーカーを追い込んだ。これが日本の電機メーカーの今日の姿である。
- ◆ 電機各社は、目先の目標に追われ、長期的な戦略を失ったのではなかろうか。貸借対照表右側、企業価値を追求し、貸借対照表左側、顧客価値を忘れた、あるいは追い込まれてそうなった結果がこれをもたらしたのではなかろうか。

35

## 思い出しておきたい



36

## 4. 将来キャッシュ・フローの割引現在価値としての企業価値

- ◆ 企業価値流行の問題点は明らかであるが、その論理構造はどのようなものであろうか。その論理構造のどこに問題があるのだろうか。

37

## (1) ファイナンス論における割引現在価値の考え方を考えるにあたって

- i) 国債の価格はどうのように決まるか
- ii) 株価はどうのように決まるかー理論株価
- iii) 企業価値の理論ーM&Aともかかわって

38

### 債券の評価

ー下記国債について元本償還を含めて計算する

$$\text{Value} = V = \sum_{t=1}^n I \left( \frac{1}{1+k_d} \right)^t + M \left( \frac{1}{1+k_d} \right)^n$$

$$= I(\text{PVIFA}_{k_d,n}) + M(\text{PVIF}_{k_d,n})$$

表面金利: 3%の場合

$5,000 \times 0.03 = 150$

図表 国債の元利の現在価値

年目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
支払	1/1/05 150	1/06 150	1/07 150	1/08 150	1/09 150	1/10 150	1/11 150	1/12 150	1/13 150	1/14 150 5000
	145.63	141.39	137.27	133.27	129.39	125.62	121.96	118.41	114.96	111.61
	3720.47									5000.00 = 現在価値

### 図表 株式の現在価値

いま仮に1株配当金毎年200円と仮定する

株主の期待収益率	5%							
年目	1	2	3	4	5	6	...	n
支払	1/1/05 200	1/06 200	1/07 200	1/08 200	1/09 200	1/10 200	.....	1/n 200
	190.48	181.41	172.77	164.54	156.71	149.24		
	2984.86							残余価値 (residual value)
	4000.00 = 現在価値 = 株価							

$$\text{株価} = \frac{\text{配当金}}{\text{期待収益率}}$$

200
5%

40

## 買収価額算定の計算例

年次	0	1	2	3	4	5	6
税引後利益		200,000	214,000	228,980	245,009	262,159	275,267
配当性向	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
配当金		60,000	64,200	68,694	73,503	78,648	82,580
期待収益率		10%	10%	10%	10%	10%	事後成長率
配当金割引現在価値(1)	258,251	54,545	53,058	51,611	50,203	48,834	5.0%
5年間成長率		7.0%					

5年後の企業価値(6年目以降の配当の割引現在価値)  $1,651,603 = 82,580 \div (0.1 - 0.05)$

5年後の企業現在価値(2)  $1,025,516 = \text{上記5年後の企業価値} / (1+0.1)^5 = \text{上記企業価値} \times 0.6209$

現在価値合計(1+2=3)  $1,283,767$

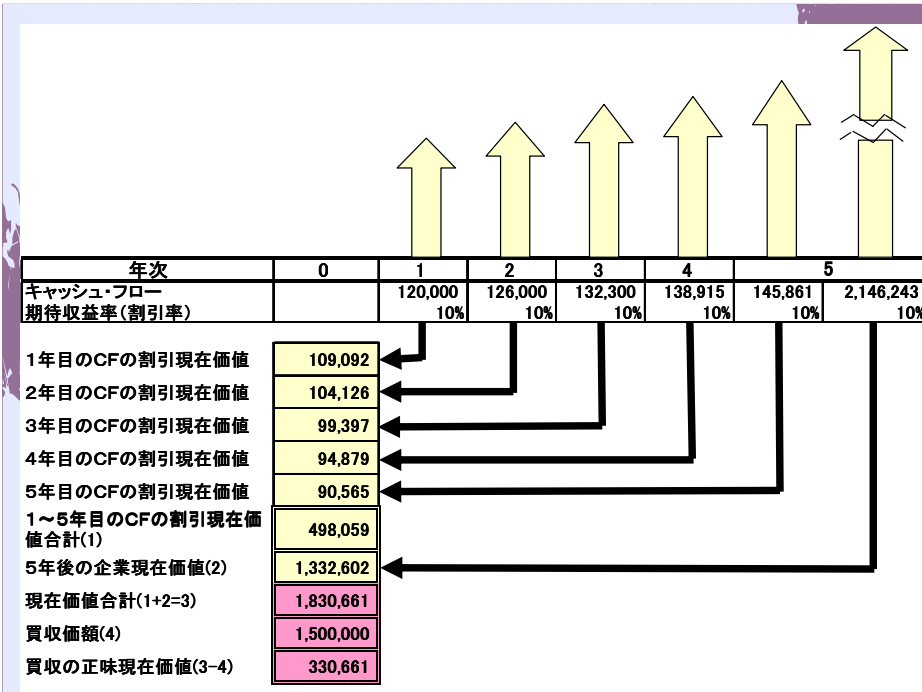
買収価額(4)  $1,000,000$

買収の正味現在価値(3-4)  $283,767$

配当金	60,000	64,200	68,694	73,503	78,648
配当の現在価値の計算式 =配当金×利子ファクター					
利子ファクター	0.9091	0.8264	0.7513	0.6830	0.6209
現在価値	54,545	53,058	51,611	50,203	48,834

図表 利子率、期間、そして利子ファクターの関係  
現在価値利子ファクター (PVIF)

期間(n)	金利			
	0%	5%	10%	15%
1	1.0000	0.9524	0.9091	0.8696
2	1.0000	0.9070	0.8264	0.7561
3	1.0000	0.8638	0.7513	0.6575
4	1.0000	0.8227	0.6830	0.5718
5	1.0000	0.7835	0.6209	0.4972
6	1.0000	0.7462	0.5645	0.4323
7	1.0000	0.7107	0.5132	0.3759
8	1.0000	0.6768	0.4665	0.3269
9	1.0000	0.6446	0.4241	0.2843
10	1.0000	0.6139	0.3855	0.2472



## (2) 将来キャッシュ・フローはコントロールできるか

i) PMI (ポスト・マージャー・インテグレーション) = アフターM&A

「デュー・デリジェンスは企業価値の羅針盤」と題して、その重要性を指摘されている。そしてまた、このようなデュー・デリジェンスをふまえて、交渉にはいるわけであるが、この過程がまた重要で、金児氏はこの過程を「デュアリングM&A」と呼んで重視されている。同氏はまた「デュアリングM&AはアフターM&Aのためにある」といわれる。

## 組織に渦巻く感情

- ◆ 「ポストM&Aの世界は、いってみれば、血液型の異なる同士の輸血後のようなものである。現業サイド(ブルーカラー)は、職人気質が多く、自らのやり方技術に強いこだわり、誇りを持っている。企画サイド(ホワイトカラー)は、往々にして学歴や仕事内容に対して、少なからず自惚れを有する。赤い血が流れるこの人間の赤裸々な感情をどうコントロールしていくのか? 人の妬み、嫉み、プライド、メンツの感情量は、とてつもなく大きく深い。筆者個人はこれを乗り越えるには、強いリーダーシップを持つ以外、方法はないと考えている。組織に対して鮮明な戦略、目標さえ継続的に表明しつづければ、よいわけで、後はそれに即して、一時は理不尽と感じられるであろう哀しみを超えて、組織に渦巻く感情をなだめすかしながら、したたかにマネージしていくしかないからだ。」(小林一郎『現場で役立つM&Aの勘どころ』中央経済社、2009年、41頁)

## ii) 経営者は何を考慮すべきか —まさに経営学の出番だ

- ◆ 安富氏のドラッカー解釈「ドラッカー経営学のもっとも重要な発見は、組織はフィードバックと学習なしには決して作動しないということであった。」(安富歩『生きるための論語』ちくま新書、2012年、229-230頁)
- ◆ 「ドラッカーは、事業というものは二つの要素から成り立っているという。ひとつはマーケティングであり、もうひとつはイノベーションである。(p.64-5)
- ◆ マーケティングというのは、販売ではない。……
- ◆ マーケティングというのは、社会のなかで自分たちが何を必要とされているのか、を知ることである。

45

## ドラッカーに依拠しつつ

- ◆ マーケティングは『市場調査』ではない。『市場』というものが企業の外部に確固として存在し、その状況を天気でも眺めるように調査する、という発想がそもそも間違っている。企業の環境はコミュニケーションでできている。コミュニケーションの内容を知るには、コミュニケーションするしかない。それを通じて自分に求められていることを理解するのがマーケティングである。それには、自らの活動の影響の注意深い観察と、内外からの声に耳を澄ます誠実な態度とが不可欠である。もっとも重要なマーケティングの資源は、トラブルである。トラブルとは組織が社会の要請にうまく対応できていない、ということの意味する。トラブルに正面から向き合うことが、イノベーションの鍵を与えてくれる。それゆえトラブルを隠蔽する組織に将来はない。
- ◆ イノベーションとは、なにか新しい製品を生み出すことではない。『新結合』ですらない。『イノベーションとは、人的物的資源に、新しくより大きな富を生み出す能力を授けることである。(p.67)』。どうやってそのような魔法を実現するのかというと、結局のところそれはマーケティングによって得られた知識に従って、自らを変革することによって初めて可能になる。

46

## 学習、仁

- ◆ 自分のあり方を変えることがイノベーションの本質である。自分の売る商品を変えるなら商品開発であり、生産方法を変えるなら技術革新であり、売り方を変えるならビジネスモデルの開発になる。それらは、自己変革の諸側面に過ぎない。マーケティングとイノベーションを遂行し、組織が質的な成長を遂げることが、マネジメントの本質である。
- ◆ 自らの行いを良く見て、自らのあり方を変える、ということが『マーケティング+イノベーション』の意味である。これはつまり『学習』を意味する。この両者がうまく作動している状態は、『仁』だ、ということになる。成功したマネジメントはすなわち『仁』なのである。」(240-241頁)

47

## 君子によるマネジメント

- ◆ 『仁』を実現できるのは、言うまでもなく組織ではない。制度でもなければ、仕組みでもない。そのようなものは仁たりえない。仁たりうるのは人間、それも君子だけである。それゆえ組織は君子によってしかマネジメントし得ない。
- ◆ ドラッカーが組織の機構や仕組みではなく、**manager**(経営者)のあり方を重視するのはそのためである。マネジメントの仕組みによってではなく、人によってしか実現できないからである。
- ◆ ……経営者が、自らを改めることに躊躇せず、学習回路を作動させることによってのみ、組織は作動する。それこそがマーケティングとイノベーションとの実現を可能にするからである。」(242-243頁)

48



## 君子によるマネジメント

- ◆ 「このような『経営者』はつまるところ『君子』である。経営者が『人の徒』の只中で、『仁』『忠』『恕』『道』『義』『和』『礼』を実現すべく、自らを開き、成長することではじめて、『民』は手足を措くところを得られるのであり、そうしてはじめて**組織は作動する**。これには『勇』が必要であり、『直』が必要であり、『犯』が必要であり、そこから生じる意見の対立による『乱』を通じた『和』の実現が不可欠である。」(243頁)

49

## ドラッカーに学ぶ

- ◆ 「利益は目標ではない。利益は、このビジネスの戦略や要求やリスクに応じて、客観的に決定されている、満たさねばならない要件である。(p.100)」
- ◆ 「ビジネスの目的の唯一の正しい定義は、すなわち、『顧客の創造』これである。(p.61)」
- ◆ 「マーケティングとは、何が必要とされているかを知ることであり、イノベーションとは、自らを改めて、人に(ということは社会に)必要とされるようになることである。」(安富歩『生きるための論語』ちくま新書、2012年、246頁)

50

## 将来は可変的

- ◆ 学習する、成長する、だから将来は可変的、つまり将来キャッシュ・フローは経営者にとって結果でしかない。目標でもない。

51

## 心の準備ができたならスキルへ 一例としてのSWOT分析

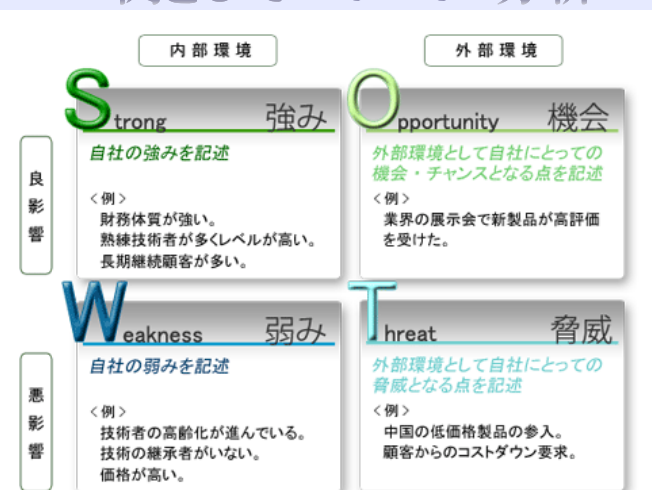
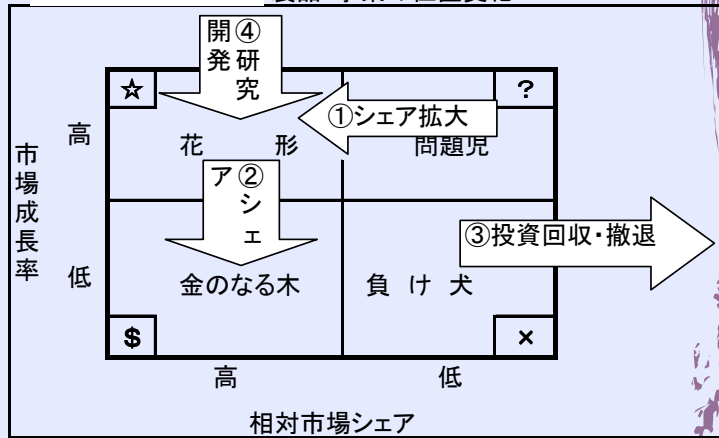


図1. 「SWOT分析」様式



## もう一つの例－PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス)分析

戦略立案にあたって 製品・事業の位置変化



ポストン・コンサルティング・グループがコンサルツールとして考案 53

## 完全なスキルはない

- ◆ SWOT分析の場合でも、「どんな戦略がとりたいか」によって、ある特徴を強みと認識するか、弱みと認識するかが変わる。
- ◆ 強み・弱み・機会・機会を眺めていても、戦略は出てきません。
- ◆ 小山昇氏の一連の著作は有用。『「儲かる仕組み」をつくりなさい』ソフトバンク文庫、『社長!儲けたいなら数字はココを見なくっちゃ!』すばる舎、などなど。
- ◆ 株式会社武蔵野 (<http://www.musashino.co.jp/>)

54