

▣ 本書の狙い

バブル崩壊から今日までの約 20 年間、日本経済そして日本企業はいくつかの山と谷を経験した。1990 年代から 2000 年代前半までの「失われた 10 年」と呼ばれる低経済成長の長いトンネルを抜け、2000 年代半ばからは経済の再成長が期待されるようになり、企業も成長戦略を語るようになった。ところが 2008 年に、リーマン・ショックに端を発する世界的な経済不況が起これ、企業は低成長どころかマイナス成長の中で生き残りの道を模索しなければならなくなったのである。

戦略という言葉がビジネスの世界に登場して以来、その重要性は一貫して主張されてきたが、この 20 年間の日本企業を観察していると、戦略の重要性が今までも増して強く認識されているのではないかと思わされることがいくつかある。

1 つは、バブル崩壊後と現在という 2 つの逆境のもとにおける企業を比較観察した結果、見えてきたことである。いずれのときにも、多くの企業が、事業のリストラクチャリング、人員削減、間接費の抑制など、生き残りをかけた懸命な努力を行っている。しかし、2 つの逆境の時期の間には違いも見られる。現在は、生き残りのために努力すると同時に、長期的な成長を期して戦略を描いている企業が、結構見うけられるが、バブル崩壊後の「失われた 10 年」では、多くの企業が短期的収益の回復に専心していた。もちろん当時はそれが喫緊の課題だったのだが、結果として長期戦略が不明瞭になり、その後再成長に踏み出そうとしたときに困難に直面した企業もあった。短期の対応を繰り返すうちに、人材、技術といった成長のための基盤が崩壊してしまったのである。現在、生き残りのための努力とともに長期戦略を描いている企業は、そのときの経験を反省し、長期戦略を持つことの重要性を認識しているのではないだろうか。

もう 1 つは、1990 年代末から、多くの日本企業でより盛んに行われるよう

になった企業研修において観察したことである。そこでよく見聞きするのは、戦略はトップ・マネジメントや経営企画部だけが描けばよいものではないということである。現場のマネージャーも、将来トップ・マネジメントになったときに必要であるから、あるいは現在の事業を勝ち抜くために、戦略についての理解を深め、戦略的思考を身につけることが求められている。

したがって、今日、経営戦略を学ぶこと、とりわけ長期の戦略を構想することの重要性は、ますます高まっている。企業全体の経営責任を負うトップ・マネジメント、単一事業の経営責任者、戦略スタッフはもちろん、企業のあらゆる階層、ポジションの人が、戦略を意識して日々意思決定することが求められている。学部学生にとっても、社会に出る前に、戦略について学び、戦略的思考を身につけることが有益だと言える。

戦略、とりわけ長期戦略を描くことが重要であり、戦略を描くことが経営企画部だけでなくあらゆる人に必要という意味で一般的であるという認識は、本シリーズ「テキストボックス [つかむ]」の狙いに整合している。その狙いは、戦略をはじめ学ぶ学部学生や、ビジネス・スクールに通いあるいは独学で戦略を学ぼうという若手ビジネスパーソンを読者として想定し、必要最低限に内容を絞り、丁寧な解説によって読者の完全理解を目指すというものである。それゆえ、本書を読めば経営戦略のすべてが習得できるわけではない。しかし、本書によって経営戦略の難しさと面白さを実感し、本書がさらなる学習へのきっかけになってくれることを期待したい。

□ 本書の特徴

世の中には、経営戦略の教科書、入門書がすでに多数存在する。本書は、経営戦略の基礎的内容に絞って書かれているので、議論される内容については既存の教科書と重なる部分が少なくない。しかし、アプローチや強調される点では、いくつかの特徴をあげることができる。

第1の特徴は、経済学的な考え方がベースにあるという点である。そうは言っても、経済理論が本書の随所に展開されているわけではない。議論の癖やその展開の仕方から、経済学的な考え方が窺えるというぐらいの意味である。海外のビジネス・スクールの戦略研究者は、経済学ベースの研究者と社会学・組

織理論ベースの研究者とにかなり明確に分かれる。われわれは、ともにカリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）のビジネス・スクールの博士課程で学び、経済学をベースとする教授から指導を受けた。経済学的な考え方を共有しているがゆえに、本書に盛り込む内容を決める際にも、議論のチェックをする際にも、スムーズに作業が進んだ。2人が大学院時代に受けた教育、指導が影響し、本書の議論のベースに、経済学的な考え方が流れているのである。

その1つの表れは、unit ④に最も端的に示されているように、さまざまな経済主体との関係の中で価値を創造・獲得することが、企業の活動の中心だという理解である。企業は、さまざまな努力を通じて、顧客の支払い意欲を増大させたり、サプライヤーの機会費用を引き下げたりする。生み出される価値のうちの自社の取り分を維持・拡大するために、ライバルと何らかの点で差別化をしようとする。企業が獲得する価値の取り分こそが利益であるから、unit ①で述べるように、経営戦略が利益獲得を中心的課題とすると言うことができるのである。

先に、海外のビジネス・スクールの戦略研究者は、経済学をベースにする研究者と社会学・組織理論をベースにする研究者とに分かれると述べたが、日本の経営戦略研究者は、どちらかといえば後者の色合いが濃いと考えられる。これまでの経営戦略についての本の内容を見ると、有効な戦略を生み出す組織的な問題・取組みや事業の管理など、経営組織論、経営管理論と呼ばれるような領域にかかわる問題について、かなりの紙幅が割かれていたことがわかる。それに対して経済学をベースとする本書では、これらの問題についての議論は限られている。もちろん、本書で省略されていたり、簡単にしか触れられていなかったりする問題が重要でないということではない。興味のある読者は、本シリーズや他の経営学、経営組織、経営管理の教科書で、これらについて補完していただきたい。

本書のもう1つの特徴は、経営戦略の要諦が何らかの要素の「組合せの妙」だということを、繰り返し強調していることである。事業戦略でも企業戦略でも、企業の外的要因と内的要因とを組み合わせることで戦略をつくり上げることの重要性が謳われている。事業戦略では、いくつかの優位性を組み合わせることの有効性が主張されているし、企業戦略では、複数の事業を組み合わせることに

よって企業としての優位性を実現することが中心的課題であると述べられている。

企業が直面する外部環境、問題、機会はいくつもの要因が絡み合った複雑なものである。企業内の状態、強み、弱みも、単純ではなく重層的なものである。それらを理解するためには、対象を分析し、いくつかの要因に分解しなければならない。他方、戦略を構築するためには、いったん分解した要因のいくつかに着目し、それらを組み合わせることが必要である。何に着目してどのように組み合わせるかによって、ユニークかつ優れた戦略が構築できるかどうかが決まる。だから、経営戦略の要諦は、「組合せの妙」なのである。

□ 本書の構成

本書は、5つの章、22のunitからなっている。各unitでは、本文で説明される事項は最低限に絞られ、読者が現実感覚を持って読み進められるように、あるいは本文では説明し切れなかった事項について説明を追加するために、コラムがつけられている。各章の冒頭で、その章の位置づけ、その章の各unitで学ぶことが説明されている。また、各unitの終わりには、要約と確認問題が置かれている。章ごとにまとめられている参考文献は、欧米の学術雑誌に掲載された論文等は必要最小限にし、読者が手に入れやすい日本語の基本的な文献を中心にした。そこに掲げられているものには詳細な参考文献リストがついているものもあるので、読者はそれを通じてさらに学習を進めることができるだろう。

本書は、第1章の経営戦略および経営戦略論への導入に続き、第2章、第3章で事業戦略、第4章、第5章では企業戦略について書かれる。第2章、第4章で、事業戦略、企業戦略それぞれの基礎的事項が解説され、第3章、第5章に、それぞれ前の章で習得される基礎的知識を応用して理解すべきトピックが配されている。応用的なunitでは、事業戦略論、企業戦略論それぞれの最近の展開や、現在企業が直面しているより現実的な課題が議論される。したがって、読者には、各unitを読んでいくにつれて、あるいは各章を読み進める過程で、経営戦略について次第に理解を深めることが期待されている。

執筆の分担は、次の通りである。浅羽は、第1章のunit③、第2章のunit

④⑤、第3章の unit ⑩～⑫、第4章の unit ⑭～⑯を担当した。牛島の担当は、第1章の unit ①②、第2章の unit ⑥～⑨、第3章の unit ⑬、第4章の unit ⑰、第5章の unit ⑳～㉔である。分担は両者の専門をある程度反映している。ただし、unit の構成や盛り込むべき内容については、2人の中で十分に意見交換をして決めた。それゆえ、書き方の癖の違いは多少残っているものの、盛り込まれた事項や論旨については、2人の合作である。

回 謝 辞

先に述べたように、われわれは、UCLA に留学し、マービン・B. リーバーマン教授から指導を受けた。教授は、経済学をベースにした戦略研究者であり、先発の優位に関する理論的研究、化学産業、自動車産業、鉄鋼業等のデータを用いた学習効果、新規参入、投資行動、生産性についての実証的研究などで名高い。深い洞察と親切な人柄で、同僚や院生、他大学の研究者からも慕われている。博士課程における教授のセミナー、われわれの研究に対する指導、聴講した MBA の戦略の授業、教授との普段の会話。これらすべてが、多かれ少なかれ本書のベースとなっている。教授から受けた学恩に対して、深く感謝を申し上げる。

また、すべてのお名前をあげることはできないが、われわれが勤務する大学の先輩・同僚、学会などで交流のあった他大学の研究者、授業や研修でお会いした実務家・学生といった、さまざまな方々から受けた刺激、その方々との議論が、本書の随所にちりばめられている。この場を借りて、感謝の意を表したい。

本書の執筆について有斐閣書籍編集第2部からお話をいただいてから、数年が経ってしまった。最初にいただいた企画要綱に記されている刊行予定を見ると、本当に申し訳なく思う。刊行の遅れは、ひとえにわれわれの遅筆によるが、1つ言い訳をさせていただければ、原稿を書いては持ち寄り、相互にコメントして書き直すというように、共著であるがゆえに手間がかかったことも事実である。時間はかかってしまったが、その分本書がよりよいものになったと確信している。その間、編集担当の藤田裕子さん、得地道代さんには、辛抱強くお待ちいただいただけでなく、正確な進捗状況の管理、面倒な編集作業をしていた

だいた。お2人の巧妙な叱咤激励がなければ、本書が日の目を見るのはまだまだ先のことであっただろう。感謝申し上げたい。

2010年3月

浅羽 茂
牛島 辰男

浅羽 茂 (あさば・しげる)

unit ③～⑤, ⑩～⑫, ⑭～⑯

1985年, 東京大学経済学部卒業。1990年, 東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。1999年, カリフォルニア大学ロサンゼルス校大学院博士課程修了。学習院大学経済学部教授を経て,

現在, 早稲田大学ビジネススクール教授。博士(経済学), Ph. D. (Management)。

主な著作に、『競争と協力の戦略』(有斐閣, 1995年), 『競争戦略のダイナミズム』(共編, 日本経済新聞社, 2001年), 『日本企業の競争原理』(東洋経済新報社, 2002年), 『経営戦略の経済学』(日本評論社, 2004年), 『ビジネスシステム・レボリューション』(共著, NTT出版, 2004年), “Why do firms imitate each other?” (with Marvin B. Lieberman, *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 2, 2006), 『企業戦略を考える』(共著, 日本経済新聞出版社, 2007年), 『企業の経済学』(日本経済新聞出版社, 2008年), “Patient investment of family firms in the Japanese electric machinery industry” (*Asia Pacific Journal of Management*, vol. 30, no. 3, 2013) などがある。

牛島 辰男 (うしじま・たつお)

unit ①, ②, ⑥～⑨, ⑬, ⑰～⑳

1989年, 慶應義塾大学経済学部卒業。三菱総合研究所研究員を経て, 2003年, カリフォルニア大学ロサンゼルス校大学院博士課程修了。青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授を経て,

現在, 慶應義塾大学商学部教授。Ph. D. (Management)。

主な著作に, “Corporate diversification, performance, and restructuring in the largest Japanese manufacturers” (with Yoshitaka Fukui, *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 21, no. 3, 2007), “Understanding partial mergers in Japan” (*Journal of Banking & Finance*, vol. 34, no. 12, 2010), “Patent rights protection and Japanese foreign direct investment” (*Research Policy*, vol. 42, no. 3, 2013), “Diversification, organization, and value of the firm” (*Financial Management*, forthcoming, 2015) などがある。

第 1 章 インTRODクシヨN ----- I

Introduction 1 2

unit 1 経営戦略とは何か ----- 3

利益への羅針盤 (3) なぜ利益なのか (3) 経営戦略とゼネラル・マネジメント (5) 経営戦略と組織 (7) 経営戦略とミッション, 経営計画 (8)

unit 2 経営戦略の成立ちと種類 ----- 12

経営戦略の成立ち (12) 事業戦略と企業戦略 (16)

unit 3 戦略論の歴史 ----- 22

戦略論の萌芽 (22) 戦略の体系化 (24) RBV の発展 (27)

Key Words 1 30

References 1 30

第 2 章 事業戦略の基礎 ----- 33

Introduction 2 34

unit 4 事業戦略の考え方 ----- 36

価値の創造と競争 (36) SWOT の分析 (39) 外部環境分析——脅威と機会 (43) 内部分析——強み・弱み (44) 競争戦略 (46)

unit 5 外部要因の分析 ----- 48

外部環境を理解する (48) 競争の程度を決める諸要因 (50) 分析結果の評価 (54) ファイブ・フォース分析の限界とその後の展開 (55)

unit 6 内部要因の分析 ----- 59

活動と経営資源 (59) 活動として見た強み (61)
 資源として見た強み (63) 経路依存性 (66) 企
 業の弱み (67)

unit 7 競争優位と基本戦略 ————— 69

競争と利益 (69) 競争優位のタイプ (71) スタ
 ック・イン・ザ・ミドル (73) 基本戦略 (74)

unit 8 コスト優位 ————— 78

コスト・ドライバーとコスト構造 (78) 高い稼働率
 (79) 規模の経済性 (80) 経験効果 (82) 範
 囲の経済性 (83) 独自の技術, バリュー・チェーン
 (83) サプライヤーとの関係 (84) 優位を実現す
 る仕組み (85)

unit 9 差別化優位 ————— 89

差別化優位の一般的特徴 (89) 差別化優位のドライ
 バー (90) 見える差別化と見えざる差別化 (91)
 垂直的差別化と水平的差別化 (94) 差別化戦略と顧
 客の定義 (96)

Key Words ㄩ 98

References ㄩ 99

第 3 章 競争優位のダイナミズム ----- 101

Introduction ㄩ 102

unit 10 競争優位の持続可能性 ————— 104

持続可能な競争優位 (104) 強みの源泉の専有
 (106) 不確実性の存在 (108) 強みの累積 (109)
 システムとしての活動 (111) 競合の強みを逆手に
 とる (112)

unit 11 業界標準をめぐる競争 ————— 115

ネットワーク外部性 (115) 業界標準を確立するた
 めの戦略 (118) 専有可能性 (121) 競争と協力
 のミックス (123)

unit 12 イノベーション ————— 127

イノベーションとは (127) イノベーションのマネジメント (128) 企業間競争に対するイノベーションの影響 (130) イノベーションの収益化 (133)

unit 13 産業進化 ————— 139

シェイクアウト (139) 産業進化の姿 (140) 需要 (製品ライフサイクル) (142) 技術 (イノベーション) (143) 競争 (145) 産業間の違いをもたらすもの (148)

KeyWords ㊦ 150

References ㊦ 150

第 4 章 企業戦略の基礎 ----- 153

Introduction ㊦ 154

unit 14 企業戦略の考え方 ————— 156

事業の定義 (157) 事業展開の方向 (158) 企業優位 (160) 取引費用 (161) シナジー (162) 事業範囲を制限する要因 (163) 事業範囲の拡大・縮小のマネジメント (166)

unit 15 垂直統合 ————— 168

メイク・オア・バイの意思決定①——生産費用の比較 (169) メイク・オア・バイの意思決定②——取引費用の比較 (171) 特殊性と取引形態 (176) 市場、組織、中間組織 (177)

unit 16 多角化 ————— 181

多角化の誘因 (182) 内的・外的誘因の組合せの妙 (186) 多角化企業が陥りがちな間違い (188)

unit 17 多角化のダイナミクス ————— 192

多角化のタイプ (193) 多角化の程度と経営成果 (196) ダイナミックな学習プロセスとしての多角化 (199)

unit 18 多角化のマネジメント ————— 203

組織形態の変遷 (204) 異質な課題・役割による管理——プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (207) PPMの注意点 (210) 凝集性 (211)

unit 19 国際化 ————— 214

国際化の形態 (214) 国際化の条件——OLIフレームワーク (215) 国際企業戦略の類型 (217) トランスナショナル戦略 (221)

Key Words 4 223

References 4 224

第 5 章 変革のマネジメント ----- 227

Introduction 5 228

unit 20 参入のマネジメント ————— 229

参入モードの種類 (229) 内部成長 (230) 合併・買収 (M&A) (232) 提携 (アライアンス) (234) 参入モードの選択 (235)

unit 21 撤退のマネジメント ————— 238

撤退の重要性 (238) 撤退の背景と障害 (239) 清算 (241) 売却 (243) 事業統合 (244) 撤退モードの選択 (245)

unit 22 企業リストラクチャリング ————— 248

企業リストラクチャリング (248) 財務リストラクチャリング (249) 事業ポートフォリオ・リストラクチャリング (251) 組織リストラクチャリング (252) リストラクチャリングのステップ (255)

Key Words 5 257

References 5 257

索引 259

事項索引 (259) 人名・企業名・商品名等索引 (270)

コラム一覧

本田宗一郎と藤沢武夫	9
事業戦略と企業戦略の利益への影響	20
分析麻痺症候群	26
マクドナルド vs. モス	41
ハーシュマン・ハーフィンダル指数	51
非戦略的な資源の役割	66
サプライヤーをめぐる競争	70
マーケット・シェアは手段か、結果か	86
製品セグメントと顧客セグメント	92
ウォルマートの初期の成功要因	107
なぜネットワーク外部性と呼ぶか	117
IBM のイノベーションの収益化	137
競争が変えるコスト構造	147
事業立地, 転地, 戦略不全	165
GM とフィッシャー・ボディ	175
不二越のシナジー発現のための取組み	190
バブル崩壊後の選択と集中	198
多様な事業部制	206
国の競争優位	216
成長する日本の M&A 市場	233
不確実性と撤退の意思決定	240
企業内部者による買収 (MBO と EBO)	254

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。

(太字数字は、KeyWords として表示されている語句の掲載頁を示す)

事項索引 ●●●

- アルファベット
- 3C 40, 41
- M&A →合併・買収
- OEM 120
- OLI フレームワーク 215, 217
- PIMS 86
- PPM →プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
- SWOT 42, 187
 ——分析 23, 46
- WTP →顧客の支払い意欲
- あ行
- 相手企業 236
 ——の合意 232
- 赤字事業 238, 239
 ——からの撤退 240
- アーリー・フォロワー 142
- 安心感 94
- アンブレラ・ブランディング 185
- 暗黙知 108, 215
- 意思決定
 ——速度 163
 ——の傾向 240
 戦略的—— 23
- 意図された戦略 26
- イナーシア〔慣性〕 67
- イノベーション 127, 138, 143, 148, 149
 ——の収益化 134, 138
 ——の頻度 145
 ——のマネジメント 128
- 改良的—— 127, 145
- 革新的—— 127, 144
- 工程—— 127, 144-146
- 持続的技術—— 132, 133
- 製品—— 127, 131, 143, 145
- ダイヤモンド・ブル型—— 134
- テクノロジー・プッシュ型—— 134
- 破壊的技術—— 133
- イノベーター 142
- 因果の曖昧さ 108
- インストールド・ベース 115, 116
- インターフェース 42
 ——の標準化 176
- インプット 59
- 売上高利益率 49
- 売り手 →サプライヤー
- エンプロイー・バイアウト〔EBO〕 254
- オーバーエクステンション〔飛び石アプローチ〕 200
- オープン戦略 119, 120, 121
- オペレーティング・レバレッジ 79, 85
- か行
- 海外拠点 217, 219, 220
 ——の役割 221
 本国と——のネットワーク 221
- 会社分割 243
- 買い手企業 244
- 買い手の交渉力 49, 54
- 開発企業のジレンマ 121
- 外部環境〔→事業環境〕 15, 27, 46, 48
 ——分析 43

外部環境の機会 →機会
 外部環境の機会と脅威〔→機会, →脅威〕
 23, 27
 外部環境の脅威 →脅威
 外部成長 →合併・買収
 外部調達 176, 177, 229
 外部要因 42
 改良的イノベーション 127, 145
 価格 36, 41, 49, 69
 —引下げの可能性 50, 52
 価格競争 52, 57, 71, 135, 146
 拡散型〔連鎖的〕事業展開 195, 197, 199
 学習 235
 —の効率性 200, **221**
 事業遂行過程における—— 200
 学習効果 →経験効果
 革新的イノベーション 127, 144
 隔離メカニズム **105**
 寡占市場 57
 価値 **37, 38, 70**
 —の提供力 71, 73
 —の不確実性 65
 顧客にとっての—— 89
 価値観 253
 価値相関図〔バリュー・ネット〕 **56, 123**
 価値の創造 **37, 38**
 活動 **59, 60, 61, 67, 111**
 —規模の変化 253
 —の効率化〔合理化〕 253
 —の国際化 214
 活動のシステム〔→戦略フィット〕 111,
 136
 —全体の模倣 112
 合併 232
 合併・買収〔M&A, 外部成長〕 **14, 230,**
 232, 235-237, 243
 —による多角化 207
 —のインフラ整備 233
 企業の——意欲 233
 日本の——市場 233
 稼働率 **52, 79, 85**
 金のなる木 209
 株式公開 232
 株主構成 254
 川上統合〔後方統合〕 169
 川下統合〔前方統合〕 169
 間接的効果 **117**
 カンパニー制度 253
 官僚制の逆機能 **130**
 関連・拡散型多角化 195
 関連型多角化 193, 194, 196, 204
 関連・集約型多角化 195
 関連性〔関連度〕 →事業間の関連性
 機会〔外部環境の機会〕 42, 43, 46, 182,
 187, 192, 196
 —の制約 236
 機会主義的行動 **162**
 規格 116, 148
 —間競争 116, **125**
 —内競争 **125**
 企業 3, 18, 22, 40, 59
 —間の相互作用 57, 123, 125
 —と顧客の情報の非対称性 93, 110
 —の規模 128, 141
 —の業績 196, 203
 —の存続 4
 —の存続可能性 249
 企業間競争 →競争
 企業効果 20
 企業者精神 **128, 129**
 企業成長 3, 230
 漸進的な—— 231
 長期的—— 212
 企業戦略 5, **16, 19, 20, 24, 25, 28, 49, 156,**
 160, 166, 168, 181, 203, 249, 251
 —の変化 241
 事業戦略〔競争戦略〕と——の統合 28
 企業としてのまとめり →凝集性

- 企業の構造 → 構造
 企業の強み → 強み
 企業の（内部の）強みと弱み → 強み・弱み
 企業の弱み → 弱み
 企業文化〔組織文化〕 212, 231, 234, 253
 企業優位 18-20, 160
 —が生まれるメカニズム 160
 企業利益 → 利益
 企業リストラクチャリング〔→リストラクチャリング〕 166, 234, 248
 企業理念 → 理念
 技術 60, 64, 65, 83, 84, 136, 137, 143, 189, 190, 200, 211, 230
 —以外の差別化優位 122
 —主導〔プロダクトアウト〕型の製品開発 89
 —の移転 190
 —の無償公開 136
 —の流通促進 136
 持続的— 132
 新—の開発 133
 破壊的— 132
 黎明期の—進歩 143
 技術革新 127, 128
 技術的仕様 144
 稀少性 64
 既存業者間の敵対関係 48, 50, 53
 既存事業の成熟・衰退 182, 187, 192
 機能 5
 機能別組織 → 職能別組織
 規模の経済（性） 53, 80, 82, 87, 107, 108, 116, 128, 145, 147, 149, 170, 217, 218
 グローバルな— 219, 221
 規模の不経済性 82
 基本戦略 46, 69, 74, 104
 キャッシュフローの有効活用 238
 キャパシティ 80
 脅威〔外部環境の脅威〕 42, 43, 46, 182, 187, 192
 業界構造分析 → ファイブ・フォース分析
 業界の魅力度 207, 210
 業界標準 115, 118, 121, 125
 供給業者 → サプライヤー
 凝集性〔企業としてのまとまり〕 203, 204, 211, 212
 競争〔企業間競争, 利害の不一致〕 4, 38, 40, 41, 48, 69, 70, 84, 104, 128, 130, 145, 147
 —と協力を組み合わせた戦略 125
 —の程度 48
 顧客をめぐる— 70
 サプライヤーをめぐる— 70
 黎明期の— 145
 競争相手 56, 124
 競争圧力 39, 172, 178, 200
 競争戦略 → 事業戦略
 競争戦略論 25
 競争ポジション 207, 208, 210
 競争優位 13, 14, 18, 20, 28, 48, 62, 69-72, 86, 87, 89, 104, 130, 160, 188, 210, 215
 —の持続可能性〔持続可能な—〕 26, 104, 114
 —のタイプ〔類型〕 71, 74
 国の— 216
 後発企業の— 112
 協調の可能性 50
 共通性 189
 業務の垂直的段階〔業務の垂直的な流れ〕 158, 168
 —についての事業の定義 168
 協力〔協力関係, 利害の一致〕 84, 85, 115
 競争と—を組み合わせた戦略 125
 巨額の投資 53, 57, 128
 組合せの妙 42, 186
 事業の— 156
 クリティカル・マス 118
 黒字事業 239, 241
 クロズド戦略 119, 121

クロス・ライセンスング 234
 グローバル戦略 219, 220
 経営管理 7
 経営計画 9
 経営権 232
 経営資源 →資源
 経営者 6, 9, 19, 22-24, 192
 —の属性 166
 経営戦略 3, 7-9, 18, 22, 36, 248
 —の実行 6
 —の修正 248, 251
 —の成立ち 12
 —の変更準備 248
 経営戦略論 16
 経験 237, 242
 経験曲線 24
 経験効果〔学習効果〕 82, 87, 109, 170, 218
 経験財 93, 110
 経済学 26
 形式知 109, 215
 継続的取引 177, 179
 契約 161
 系列取引 177
 経路依存性 65, 66, 67, 114, 145
 結合生産 183
 ゲーム理論 26, 56
 研究開発（活動） 128, 200
 研究開発費 64, 65, 81
 現地生産 217
 ゴーイング・コンサーン 181
 広告競争 105, 147
 広告宣伝 90, 94, 110
 広告費 81, 147
 構造〔企業の構造, 組織構造〕 129, 248,
 249
 —の複雑化 163
 —は戦略に従う 7, 22, 248, 249
 公式な—のリラクチャリング
 253
 戦略が—に従う 7
 非公式〔インフォーマル〕な— 253
 工程イノベーション 127, 144-146
 工程技術 143
 合弁〔合弁会社, ジョイント・ベンチャー〕
 230, 234, 244
 —の失敗 245
 効用 69
 効率性 164
 学習の— 220, 221
 統合の— 218, 219, 221, 222
 子会社 243, 253
 —株式の譲渡 243
 —の解散 241
 互換性 115, 116, 118
 互換製品の供給企業数 115
 顧客 36, 40, 41
 —中心の事業の定義 157
 —にとっての価値 89
 —の自己表現 93
 —の心理 91
 —の定義 96
 —へのアクセス 106
 —をめぐる競争 70
 企業と—の情報の非対称性 93, 110
 成熟期の— 143
 成長期の— 142
 黎明期の— 142
 顧客セグメント 92
 顧客ニーズ →ニーズ
 顧客の支払い意欲〔WTP〕 37, 41, 61, 63,
 69, 72, 74-76, 89, 94, 115, 117
 費用と—のトレードオフ〔二律背反〕
 73
 国際化 160, 181, 214, 217, 229
 —の条件 215
 活動の— 214
 市場の— 214
 組織の— 214

- 国際企業戦略 218
 国際競争力 216
 コスト〔費用〕 37, 61, 63, 69, 72, 74, 75, 145
 ——とWTPのトレードオフ〔二律背反〕 73
 コスト区分 78
 コスト構造〔費用構造〕 52, 78, 85, 147
 コスト・ドライバー 78, 85
 コスト優位 46, 69, 71, 72, 74, 76, 78, 109
 コスト・リーダーシップ戦略 74
 固定資産 79
 固定費用 52, 78-80, 82, 147
 雇用へのプレッシャー 242, 243, 245

さ 行
 債権放棄 250
 最小効率規模 146, 149, 218
 債務負担の引下げ 250
 債務不履行〔デフォルト〕 249
 財務リストラクチャリング〔財務リストラ〕 249
 サプライヤー〔売り手, 供給業者〕 36, 70
 ——との関係 84
 ——の機会費用〔SOC〕 37, 70
 ——の交渉力 39, 48, 54
 ——への交渉力 84
 ——をめぐる競争 70
 差別化〔製品差別化〕 46, 52, 53, 57, 145, 146, 148
 垂直的—— 95, 96
 水平的—— 95, 96
 見えざる—— 92
 見える—— 92
 差別化戦略 74
 差別化優位 69, 71, 73, 74, 89, 96, 115
 ——のドライバー〔差別化ドライバー〕 90, 94, 115, 117
 技術以外の—— 122

 産業進化 140
 ——のドライバー 143
 産業組織論 25
 新しい—— 26
 産業の構造変化 140
 産業分類 165
 参入 141, 146, 238, 251-253
 ——可能な領域 231, 232
 ——順序 110
 ——の失敗 239
 ——領域の選択 229
 参入障壁 53, 141, 146, 148
 参入モード〔成長モード〕 14, 166, 229
 ——の選択 235
 最適な—— 236
 シェイクアウト 139, 141, 148, 149
 支援活動 61
 事業 5
 ——間の関係 253
 ——間の資金バランス 208
 ——の選択と集中 163, 181, 198, 233, 251
 ——の優先度 241
 ——のライフサイクル 156, 181
 事業化 133
 事業環境〔→外部環境〕
 ——の悪化 239
 ——の異質性 205
 ——の不確実性 205
 事業間の関連性〔関連度〕 201, 203, 204, 207, 210, 229, 231, 245
 ——の希薄化 163
 事業効果 20
 事業譲渡 243
 事業数 198
 事業戦略〔競争戦略〕 6, 16, 18-20, 25, 28, 36, 39, 42, 46, 48, 49, 104, 138, 156, 160
 ——策定のポイント 42
 ——と企業戦略の統合 28

- の形 74
- の本質 39
- 高度な— 114
- 事業展開 194, 199
 - の順番 192
 - の方向性 159
 - 拡散型〔連鎖的〕— 195, 197, 199
 - 集約型〔抑制的〕— 195, 197
 - 将来の— 201
- 事業統合〔共同事業化〕 244, 246
- 事業の組合せ〔事業ポートフォリオ〕 18, 187, 249, 252
 - の妙 156
- 事業の定義 156, 157
 - 業務の垂直的段階についての— 168
 - 顧客中心の— 157
- 事業の広がり
 - 水平方向への— 159, 181
 - 製品や業種についての— 181
- 事業範囲 160
 - の拡大のマネジメント 166
 - の縮小のマネジメント 166
 - を制限する要因 163
- 事業部（門） 5
 - の自己完結性 206
- 事業部制組織 204, 206, 211
- 事業部門長 6, 19
- 事業ポートフォリオ →事業の組合せ
- 事業ポートフォリオ・リストラクチャリング 251
- 事業本部制 190
- 事業立地 165
- 事業領域 74
- 資金的制約 164
- 資金の獲得額 208
- 資金の必要額 208
- 資金配分 208, 212
- 資源〔経営資源, 内部資源〕 27, 28, 45, 59, 60, 63, 65, 67, 74, 111, 187, 211, 212, 229, 232, 242
 - のオーバーラップ 231
 - の共用 231
 - の組合せの柔軟性 235
 - のコミットメント 120
 - の新規事業への移転可能性〔新規事業における有効性〕 188, 189
 - のスピルオーバー〔漏洩〕 235
 - の引継ぎ 246
 - の評価 246
 - の有効利用〔活用〕 192, 195, 239
 - へのアクセス 245
 - 戦略的な— 66
 - 同時投入可能な— 184, 185
 - 非戦略的な— 66
 - 見えざる—〔見えざる資産〕 60, 65, 81, 93
 - 見える— 60
- 資源蓄積 199
 - の効率 200
- 資源配分 241
- 事実上の標準 118, 148
- 市場 42
 - の国際化 214
 - の成長 143
 - の分断の度合い 148
 - を通じた取引費用 174
- 市場規模 121, 142
- 市場集中度 50, 51
- 市場性 242
- 市場成長率 52, 207, 210
- 市場取引 161, 169, 172, 176, 177, 179, 186
- 持続的技術 132
 - イノベーション 132, 133
- 実証研究 24
- シナジー 18, 19, 23, 161, 162, 163, 183, 189, 190, 201, 211, 231, 244, 251, 252
 - の源泉 183
- 資本設備の専門化 82

- 資本の構造〔バランスシート〕 249
- 社会科学のディシプリン 25
- 社会学 26
- 収益性 48, 49
- 従業員 239, 241-243
 - の負担軽減 247
- 従業員数 253
- 柔道ストラテジー 113
- 集約型〔抑制的〕事業展開 195, 197
- 主業 165
- 手段 14
- 手段・手順 12, 14, 16, 18
- 呪縛 165
- 主要活動 61
- 需要の多様性 148
- 需要の変化 142
- 上場企業 254
- 譲渡価格 243
- 消費財 93
- 消費者の選好形成 110
- 情報財 185, 186
- 情報資源 189
- 情報提供 85
- 情報取引のパラドックス 215
- 情報の非対称性
 - 企業と顧客の—— 93, 110
- 職能別組織〔機能別組織〕 190, 204, 206, 211
- 所有の優位 215-217
- 人員削減 234, 249, 253
- 新規参入企業 130
- 新規参入の脅威 48, 53
- 新規事業におけるカギとなる成功要因〔KFS〕 188
- 人件費 79, 242
- 人事 207
- 人事異動 212
- 新制度学派 27
- 新製品の早期の告知 119
- 迅速な追随者 131
- 人的資源 60
- 信頼性 76
- 衰退期 140
- 垂直型多角化 193-195, 204
- 垂直的差別化 95, 96
- 垂直統合 159, 163, 169, 174-177, 179, 193
- スイッチング・コスト 119
- 水平的差別化 95, 96
- スタック・イン・ザ・ミドル 73, 74, 75
- スピード 232, 235, 243
- 成果達成計画 22
- 清算 241, 243, 245
- 生産性 75, 81-84, 145
- 生産能力の不可分割性 52, 53
- 生産費用 169, 171, 176
- 成熟期 140, 145
 - の顧客 143
- 成長期 140
 - の顧客 142
- 成長戦略 192
 - 長期的な—— 201
- 成長モード →参入モード
- 正当性 27
- 製品イノベーション 127, 131, 143, 145
- 製品技術 143
- 製品供給にかかわる活動 91
- 製品・業種の多角化 159
- 製品差別化 →差別化
- 製品セグメント 92
- 製品そのものの魅力 90
- 製品のイメージ 91
- 製品の多様化 181, 185, 194
- 製品ライフサイクル 142
- 製品を補完する製品 91
- セグメント 41, 92
- ゼネラル・マネジメント 6, 9
- ゼネラル・マネジャー 6, 19, 23
- 專業型多角化 193-196, 198, 204

專業企業 181
 全体最適 63
 全体性 5
 専有可能性 121
 戦略 3, 22, 24, 76
 —が構造〔組織〕に従う 7
 —と成果の関係 52
 —の異質性 52
 —のコンテンツ研究 26
 —の策定 23
 —のプロセス研究 26
 構造は—に従う 7, 22, 248, 249
 戦略グループ 25
 戦略研究の体系化 25
 戦略的事業単位〔SBU〕 210
 戦略フィット〔→活動のシステム〕 111
 戦略不全 165
 操業〔生産〕 シナジー 162
 創造的組織 130
 相対的（市場）シェア 207, 210
 創発的戦略 26
 組織 7
 —の活性化 4
 —の規模 253
 —の境界 160
 —の巨大化 163
 —の国際化 214
 —の統合 237
 —の連続性 231
 組織群〔ポピュレーション〕 27
 組織形態 204, 206, 211, 212
 組織構造 →構造
 組織内取引〔内部組織を通じた取引〕 161,
 162, 169, 172, 174, 175
 組織能力 59, 60, 64, 65, 67, 74, 215, 229,
 230, 232, 237, 242, 243, 246
 組織文化 →企業文化
 組織リストラクチャリング 252
 組織ルーチン 234

た 行

大企業病 130
 対抗意識の強さ 50, 52
 対抗行動 105
 退出 →撤退
 代替財 157
 代替品 54
 —の脅威 48
 ダイナミック・ケイパビリティ 231
 ダイナミック・シナジー 201
 ダウンサイジング 163
 多角化 23, 28, 51, 159, 163, 165, 181, 192,
 203, 229, 242
 —企業の優位性 203
 —の外的誘因 182, 186
 —の失敗 188
 —のタイプ 192, 193, 195, 196, 198,
 204
 —の内的誘因 183, 185, 186
 —のプロセス 192
 —の方向 195, 197, 199
 —のマネジメント 199, 203, 207
 M&A による— 207
 過小な— 251
 過剰な— 251
 関連・拡散型— 195
 関連型— 193, 194, 196, 204
 関連・集約型— 195
 製品・業種の— 159
 專業型— 193-196, 198, 204
 地域的な— 159, 181
 内部成長による— 230
 非関連型— 193-196, 198, 204, 211
 本業・拡散型— 195
 本業型— 193, 194, 196
 本業・集約型— 195
 多角化ディスカウント 163
 多角化度〔多角化の程度〕 196, 198, 203,

- 206, 252
 —の上昇 251
 —の低下 251
 単位コスト →平均費用
 地域的な市場独占 107
 知識〔情報〕 60, 215, 242
 —の悪用 217
 知的財産権 119, 217
 知的財産戦略 136
 中間組織 177
 中期経営計画〔中計〕 10
 長期経営計画〔長計〕 10
 調達費用 79, 84, 164
 直接的効果 117
 強み〔企業の強み〕 42, 61, 63, 64, 111, 196, 215
 —と顧客ニーズの適合 96
 —の裏返しとしての弱み 114
 —の源泉の専有 106
 —の累積 109
 強み・弱み〔企業の（内部の）強みと弱み〕 23, 27, 41, 44, 46, 59
 提携〔アライアンス〕 14, 230, 234, 236, 237
 ディアモンド・プル 134
 適応の効率性 218, 220-222
 敵対的買収 232
 テクノロジー・プッシュ 134
 手順〔タイミング、→手段・手順〕 14
 撤退〔退出〕 139, 141, 166, 198, 238, 251-253
 —にともなう収入 245
 —の意思決定 240
 —の間接効果 238
 —の収益改善効果 242
 —の障害 239
 —の直接効果 238
 —の背景 239
 赤字事業からの—— 240
 撤退障壁 51
 撤退モード 241
 —の選択 245
 デット・エクイティ・スワップ 250
 テレビ・コマーシャル 94
 転地 165
 動機づけ 7
 統合の効率性 218, 219, 221, 222
 倒産 250
 投資 60, 65
 投資機会 207, 210
 投資シナジー 163
 投資収益率 205
 同時利用可能〔同時投入可能〕 185, 189, 190
 —な資源 184, 185
 独自性 64, 89
 特殊性 172, 174, 176
 特許 64, 106, 136, 234
 トップ・マネジメント 24
 ドミナント・デザイン 144, 146-148
 ドメイン〔領域〕 12, 14, 16, 18, 158, 165
 —の機能的定義 158
 —の物理的定義 158
 ドライバー 87
 トランスナショナル戦略 221, 222
 取引規模 84
 取引形態 176
 取引主体の数 162
 取引特殊的資産 162, 173, 175
 取引特殊的投資 173, 174, 177, 178
 取引の安定化 85
 取引の不可逆性 186
 取引費用 160, 161, 169, 172, 176
 —の経済学 26
 市場を通じた—— 174
 な行
 内製 176, 177

- 内 部 42
 内部化優位 215, 217
 内部資源 →資源
 内部成長〔有機的成長〕 14, 230, 232, 235, 236, 241
 ——による多角化 230
 内部組織を通じた取引 →組織内取引
 内部費用 79, 82
 内部分析 44
 内部要因 15, 42
 ナショナル・ブランド企業 94
 二重の優位 73, 74-76
 ニーズ〔顧客ニーズ〕 134, 218, 220
 ——主導〔マーケットイン〕型の製品開発 89
 企業の強みと——の適合 96
 ネットワーク外部性 87, 110, 116, 117, 118, 121, 124, 148, 149
 能力の制約 236

は 行
 バイオニア 142
 売却 243, 244-246
 売却収入 243
 買 収 232, 236, 237, 246
 ——後の組織マネジメント 232
 企業内部者による—— 254
 破壊的技術 132
 ——イノベーション 133
 薄利多売 52
 ハーシュマン・ハーフィング指数〔HHI〕 51
 発 言 178
 パートナー企業 234, 245
 ——との利害調整 237
 花形（製品） 209, 238
 パフォーマンス 87
 バリュー・チェーン〔価値連鎖〕 45, 59, 61, 67, 74, 84, 111

 範囲の経済（性） 83, 183
 販売シナジー 162
 販売チャンネル 135
 非関連型多角化 193-196, 198, 204, 211
 ビジネス・スクール 24, 26
 人 質 178
 人のつながり 212
 費 用 →コスト
 費用構造 →コスト構造
 評 判 91, 110, 178
 肥沃土地 165
 ファイブ・フォース分析〔業界構造分析〕 25, 43, 48, 49, 50, 54, 55, 57
 フォーカス 74
 フォロワー 142
 不確実性 65, 108, 128, 129, 161, 205, 240
 不完全なコントロール 235
 不完全な所有 235
 副産物 183, 185
 複社発注 178
 負 債 249
 ——への依存度〔レバレッジ〕 250
 不振事業 238
 慢性的な—— 239
 部品の調達方法 168
 不分割性 184
 生産能力の—— 52, 53
 不毛立地 165
 部門構造の見直し 253
 ブランド 60, 64-66, 110, 185, 211, 230
 ——のイメージ 91, 93
 プロスペクト理論 240
 プロダクトアウト〔技術主導〕型の製品開発 89
 プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント〔PPM〕 24, 164, 207, 209, 212, 238
 ——の注意点 210
 分 業 81
 分業と協業〔協働〕 7

- の仕組み 249, 253
- 分業ネットワーク 221
- 分社化 253
- 分析的な戦略経営 26
- 分析麻痺症候群 26
- 平均費用〔単位コスト, ユニット・コスト〕
49, 78-80, 82
- 並行開発 129
- 便益 37, 63, 92
- 返済の一時的な停止〔猶予〕 250
- 返済能力 250
- ベンチャー企業 129
- 変動費用 52, 78
- 補完財 117, 120, 135
- 補完的資産 135, 136, 188
- 補完的生産者 56, 124
- ポジショニング 165
- ポジショニング・スクール 25, 48
- ポピュレーション・エコロジー 27
- ボリューム・ディスカウント 84
- ホールドアップ問題 173, 175, 177
 - にともなう社会的費用 174
- 本業 193, 241
 - 依存脱却型のリストラクチャリング
251
 - 回帰・強化型のリストラクチャリング
251
 - 再定義型のリストラクチャリング
252
 - の変更 252
 - への回帰 198
 - ・拡散型多角化 195
 - 型多角化 193, 194, 196
 - ・集約型多角化 195
- 本国〔親会社〕 219, 220
 - と海外拠点のネットワーク 221
- ま行
- 負け犬 209, 238
- マーケットイン〔顧客ニーズ主導〕型の製品
開発 89
- マーケット・シェア 86, 115, 116, 119
- マーケット・リーダー 86
- マーケティング（活動） 39, 90, 135
- マーケティング近視眼 157
- マーケティング費用 147
- マージン 69
- マス顧客 142, 145
- マネジメント・シナジー 163
- マネジメント・バイアウト〔MBO〕 254
- マルチドメスティック戦略 219, 220
- 見えざる差別化 92
- 見えざる資源〔見えざる資産〕 60, 65, 93
 - への投資 81
- 見える差別化 92
- 見える資源 60
- ミッション 8, 9, 212
- 無形資産〔無形資源〕 60, 65, 67, 93, 173,
185, 186, 215, 229, 230, 242, 243, 246
- メイク・オア・バイ 176, 177
 - の意思決定 169, 171
- メインバンク 250
- モジュール化 176
- ものづくり能力 60, 61, 65
- 模倣 105, 108, 112, 116
- 模倣製品 136
- 問題児 209, 238
- や行
- 優位性 12, 13, 14, 16, 46, 160
 - 後発企業の— 111
 - 先発企業の— 111
 - 多角化企業の— 203
- 有形資産 60, 93, 173, 242, 243
- ユーザー数 115, 116, 118
- 輸出 217
- 夢 8
- 余剰能力 52, 184

弱み〔企業の弱み、→強み・弱み〕 42, 67,
215

強みの裏返しとしての—— 114

ら 行

ライセンス収入 123, 136, 137, 215

ライフサイクル理論 207

ラガード 143

利益〔企業利益〕 3, 5, 9, 13, 18, 38, 63, 69,
104

——の生み出される仕組み 87

——のドライバー 20

利益パフォーマンス 86

利益を生み出す力 248, 252

——の直直し 250, 255

リスク 65, 156

——分散 129

リストラクチャリング〔→企業リストラクチャ
リング〕

——のステップ 255

——費用 238

公式な構造の—— 253

日本企業の—— 251

本業依存脱却型の—— 251

本業回帰・強化型の—— 251

本業再定義型の—— 252

リストラクチャリング・ジョイント・ベンチ
ャー〔RJV〕 246

リソース・ベースト・ビュー〔RBV〕 27,
59, 63

リーダー企業 130

立地の優位 217

理念〔企業理念〕 8, 212

領域 →ドメイン

累積（生産）規模 82, 218

累積市場集中度 51

レイト・フォロワー 143

黎明期 140

——の技術進歩 143

——の競争 145

——の顧客 142

歴史的・社会的状況への依存 108

レバレッジド・リキャピタライゼーション
251

ロジック 10, 12, 14, 16, 18

人名・企業名・商品名等索引 ●●●

アルファベット

3 M 130

AT&T 117

BASF 246

BCG →ボストン・コンサルティング・グ
ループ

BIC 187, 188

BMW 76

GE〔ゼネラル・エレクトリック〕 255

GM →ゼネラル・モーターズ

IBM 15, 137, 252

iPhone 83

iPod 83, 90, 91, 93, 119, 122, 135

NEC →日本電気

OKI〔沖電気工業〕 243

PwC 252

Renault-Nissan Purchasing Organization
〔RNPO〕 84

T型フォード 147

ZARA〔ザラ〕 62

あ 行

アコード 220

- 旭化成 182, 255
 旭硝子 193, 194
 アサヒビール 110, 113
 味の素 94
 アスクル 43-45
 アップル 62, 83, 90, 91, 122, 135, 144, 148
 アマゾン 62, 85
 アメリカン航空 57
 荒蒔康一郎 254
 アンゾフ, H. I. 23, 28, 162
 アンドルーズ, K. R. 23, 27
 イースタン航空 113
 伊丹敬之 9, 42
 井深大 8
 インテル 57, 149
 ウォルトン, S. 107
 ウォルマート 85, 107, 108
 エルピーダメモリ 139, 244
- か 行**
- 花 王 94, 134, 239, 241
 カシオ 139, 140, 146, 201
 ガスト 71
 川崎重工 139, 146
 キーウェイ航空 113
 キヤノン 146, 165, 200, 201, 242, 244
 協和発酵 252
 キリンビール〔キリン〕 110, 113, 246, 252, 254
 クリステンセン, C. M. 131
 コカ・コーラ 147, 185
 コーク 185
 コンパック 57
- さ 行**
- サウスウエスト航空 84, 111
 榊原清則 158
 参天製薬 165
 サントリー 239
- シアーズ・ローバック 22
 シマノ 184
 シャープ 139, 140, 146, 201
 住建産業 165
 シュンペーター, J. A. 127
 新日本製鐵〔新日鐵〕 139, 182
 すかいらーく 254
 スズキ 13, 74, 139, 146
 スタンダード・オイル 22
 スーパードライ 110, 113
 住友化学 246
 ゼネラル・モーターズ〔GM〕 22, 83, 175
 セブン-イレブン 85, 86
 ゼロックス 234, 242
 ソニー〔東京通信工業〕 8, 9, 16, 18, 19, 123, 124, 139, 140, 146, 159, 216
- た 行**
- ダイエット・コーク 185
 武田薬品工業 241, 246, 251, 252
 チェリー・コーク 185
 チャンドラー, Jr., A. D. 7, 22, 24, 28, 248, 249
 帝 人 182
 ティッド, J. 133
 デュボン 22
 デル〔デル・コンピュータ〕 15, 57, 62, 63, 68, 91
 デルタ航空 113
 東 芝 139, 140, 146, 254
 東芝セラミックス〔コバレントマテリアル〕 254
 富山化学工業 232
 トヨタ自動車〔トヨタ〕 13, 75, 76, 83, 86, 109
 ドラッカー, P. F. 22, 23
- な 行**
- 中村邦夫 8, 9

日産自動車〔日産〕 84, 234
日本コカ・コーラ 106
日本電気〔NEC〕 159, 244
日本電産 237
日本ハム 165
任天堂 165, 216
ネイルパフ, B. J. 56

は 行

バイオニア 123
ハウス食品 246
バドュー大学 25
パナソニック〔松下電器産業〕 8, 9, 121,
124, 139, 159
ハーバード・ビジネス・スクール 25
ビクター 121, 123
日立 139, 140, 244, 252
ヒューレット・パッカード〔HP〕 68
現代自動車 74
ファイザー 254
フィッシャー・ボディ 175
フォード 147
不二越 190
藤沢武夫 9
富士重工 139
富士ゼロックス 234
富士通 159
富士フイルム 230-232, 234, 235, 251
プラス 44, 45
ブランデンバーガー, A. M. 56
ブリヂストン自転車 139
ペプシ 147
ポストン・コンサルティング・グループ
〔BCG〕 24, 207, 209, 210
ポーター, M. E. 25, 27, 28, 48, 61, 74, 75,
216
ポッカコーポレーション 254

ボルシェ 75
本田技研工業〔ホンダ〕 9, 75, 76, 139, 146,
214, 216, 220
本田宗一郎 9

ま 行

マイクロソフト 149
マクドナルド 41
マック〔Macintosh〕 62, 91, 144
松下幸之助 8
松下電器産業 →パナソニック
三品和広 165, 166
三井化学 246
三菱重工 139, 146
三菱電機 244, 251
ミネベア 139
メルセデス・ベンツ 74, 76, 93
モスバーガー 41

や 行

ヤマハ発動機〔ヤマハ〕 139, 146, 216
ユニクロ 71

ら 行

ラガー（キリンビール） 110, 113
ラクオリア創薬 254
ラーニッド, E. P. 23, 42
リッツ・カールトン 92
ルノー 84, 234
ルメルト, R. P. 24, 25, 28
レクサス 76
レノボ 252
レビット, T. 157, 158
ローム 243

わ 行

ワールド 254

☐ 著者紹介

浅羽 茂 (あさば・しげる)

早稲田大学ビジネススクール教授

牛島 辰男 (うしじま・たつお)

慶應義塾大学商学部教授

T E X T B O O K S



T S U K A M U

経営戦略をつかむ

The Essentials of Management Strategy

2010年5月25日 初版第1刷発行

2016年7月15日 初版第3刷発行

著者 浅羽 茂
牛島 辰男

発行者 江草 貞治

発行所 株式会社 有斐閣

東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03)3264-1315 [編集]

(03)3265-6811 [営業]

郵便番号 101-0051

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

印刷・株式会社理想社／製本・大口製本印刷株式会社

© 2010, Shigeru Asaba and Tatsuo Ushijima.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-17713-0

JCOPY 本書の無断複写(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(社)出版者著作権管理機構(電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。