

■ 戦略研67thミーティング議事録

日 時：2009年4月4日（土） 14:00－16:30

場 所：東京・銀座 銀座会議室

テーマ：2018年日本の戦略シリーズ

「戦略とはなにか ～戦略の定石と戦略的な思考～」

発表者：古村氏（戦略経営研究会副代表）

茂木（戦略経営研究会副代表）

参加者：参加者20人

（外資系経営コンサルタント、財務コンサルタント、経済評論家、  
会社員、新聞記者、NPO法人理事長、行政書士・司法書士）

共催：NPO法人日本危機管理学総研

NPO法人農業情報総合研究所

現代政治戦略研究会

1. 代表から開会挨拶、戦略研趣旨、今回ミーティング趣旨

→資料「戦略研概要」

2. 参加者近況報告

- ・午前中、銀座ミツバチの見学会に行ってきました。ミツバチに触る。温かい
- ・銀座農業塾第二期も講師をすることになりました
- ・地元の行政改革委員会の委員をやっています。税収が大幅ダウン
- ・不良債権問題のNPOを立ち上げるために、模索中
- ・ソフトウェアのアーキテクトをしています
- ・6月に、MBAの留学をします
- ・経営コンサルタント。お客様の予算が早くも尽きるところも
- ・仕事にて、地域の食育活動を行います
- ・ゴーイングコンサーンできるシステムの構築について考えています
- ・会社が戦略コンサルタントも業務範囲に加えたので、勉強中
- ・シンクタンクにて、エネルギー、資源に関する研究をしています

- ・日本の会社の、海外人材のマネジメントにつき興味あります

### 3. 発表「戦略とはなにか ～戦略の定石と戦略的な思考～」

#### ■「経営戦略論」

1) 『競争戦略論』サマリー（一橋ビジネスレビューブックス 青島矢一・加藤俊彦著）

##### ① 戦略理論の基本

- ・経営戦略論とは、「なぜ、ある企業は儲かるのに、別の企業は儲からないのか」

という単純な疑問に答える為の様々な理論の体系を総称したもの。

大きくは、「1. 事業戦略・競争戦略」と「2. 全社戦略」に分けて考えられる。

- ・「1. 事業戦略・競争戦略」においては、利益の源泉が「内」にあるか、「外」にあるか、分析の主眼が「要因」にあるか、「プロセス」にあるかがポイントとなる。
- ・それらのポイントにより戦略は、(1) ポジショニング・アプローチ(外・要因)、(2) 資源アプローチ(内・要因)、(3) ゲーム・アプローチ(外・プロセス)、(4) 学習アプローチ(内・プロセス)の4つに分けられる。

これらを相互補完的に理解し、組み合わせることが重要となる。

#### ■事業戦略・競争戦略－(1)ポジショニングアプローチ

- ・産業構造を分析して、その中で自社をどう位置付けるかを検討する。

例) SCPモデル、ファイブフォース

#### ■事業戦略・競争戦略－(2)資源アプローチ

- ・独自資源に着目。他社に真似されない企業能力が何であるかを分析する。

例) 資源ベース戦略論 (RBV: Resource-Based View)、コア・コンピタンス経営論

#### ■事業戦略・競争戦略－(3)ゲームアプローチ

- ・自社にとっておいしい環境を自らの行動によって作り出す。

例) コーペティション経営

#### ■事業戦略・競争戦略－(4)学習アプローチ

- ・自社の経営資源をどのように蓄積すればよいかを考える。

例) 創発戦略 (Emergent Strategy)

##### ② 全社戦略

・事業戦略・競争戦略が個別事業における戦略であるのに対し、企業全体でどのような事業を展開して、全体としてどのように取りまとめていくのかという戦略が全社戦略。

- ・「どのように”事業を展開するのか」という問いが事業戦略・競争戦略の

中心にあるとすれば、「どこで」事業を展開し、それらの間をどのように束ねるか」というのが全社戦略

- ・事業間の波及効果がシナジーであり、シナジーは4つに分けることができる。
- ①財務シナジー：利益の出る事業にのみ投資するという判断
- ②戦略シナジー：複数の事業を保有することによって生じる交渉力に注目
- ③資源シナジー：事業間で経営資源を共有することから生じるシナジー
- ④資源のダイナミックシナジー：将来に影響する資源シナジー

## 2) 経営戦略論の変遷

(Harvard Business Review February 2007年2月「戦略論の原点」等)

・経営戦略という概念は1960年頃の米国において議論されるようになった。そのベースとなったのが、アンゾフの理論である。

・外部要因に焦点を当てた理論として有名なものがポーターの『競争戦略』であり、一方で内部資源に焦点を当てた理論として有名なものがバーニー等の『RBV(Resource Based View)』である。

・上記2つの理論が戦略を策定する側の理論であるのに対し、ミンツバーグは戦略を実行する側の視点も考慮して『創発戦略』という考えを発表した。

・その他にも様々な視点から様々な研究者が独自の考えを発表しており、経営戦略論を取り巻く議論は時代とともに変化し、また、過去の議論に挑戦する形で新しい考えが発表されるという形で進化してきていると言える。

## H.イゴール・アンゾフ

：「戦略経営の父」と言われる。企業組織が直面するであろう事業環境がもたらす課題を体系的に予測し、これを踏まえた戦略プランニングの必要性(つまり、企業は環境により規定され、その予測が戦略を決める)を訴えた。

また、自社の事業をどのように成長させていくかを検討するためのツールとして、アンゾフマトリックス(図1)を発表した。

1965年”Corporate Strategy”(1969年『企業戦略論』広田寿亮訳)

## アルフレッド・D・チャンドラー

：100社近くの大企業の観察結果を分析し、「組織は戦略に従う」

(戦略に適合する組織設計を行う企業が高い業績を上げることができる)と主張。

1962年”Strategy and Structure”(1987年『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳)

## マイケル・E・ポーター

：5つの競争要因(①新規参入の脅威、②サプライヤーの交渉力、③顧客の交渉力、④代替製品や代替サービスの脅威、⑤産業内のポジショニング争い)を分析し、あらゆる企業は「コスト・リーダーシップ」「差別化」「集中」という3つの基本戦略のいずれかを採用すべきと主張。1980年”Competitive Strategy”(1995年『競争の戦略』土岐坤・服部照夫・中辻万治訳)

ただし、成熟産業では同ポジショニングは有効であるが、新興産業のように産業構造が固まっておらず、環境も流動的で不確実性が高い場合、ポジショニングだけでは競争に打ち勝つのは難しいという指摘がある。

ジェイ・B・バーニー

：競争優位を獲得するには稀少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティを装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ることであると主張。

VRIO\*というフレームワークを用いて、その企業のケイパビリティが競争優位を獲得できるかどうかということ进行分析。そのアプローチはRBV(Resource Based View)と呼ばれる。ポーターが外部環境に着目しているのに対し、バーニーは内部環境に着目。ただし、価値があり希少で模倣コストが大きい経営資源やケイパビリティに基づいていても、現代の環境のような不確実であり変化の激しい競争環境では、あっという間に失われてしまう危険性があるとの批判がある。

1997年”Gaining and sustaining competitive advantage”(2003年『企業戦略論』岡田正大訳)

VRIO\*：「経済価値(Value)はどの程度か」「希少性(Rarity)はどの程度か」「模倣困難性(Inimitability)はどの程度か」「組織力(Organization)はどの程度か」の視点から「ケイパビリティ(能力)」を評価する尺度。

ヘンリー・ミンツバーグ

：アンゾフの考えを、あらゆる事象が予測可能であるという前提に立っているとして批判。また、「戦略は計画される」のみではなく、戦略はある時は「偶然に発見」され、ある時は「自然発生的に創発する」ことがあると述べた。ポーターとバーニーが戦略プランニングを策定する側の視点に立っているのに対し、ミンツバーグは、策定された戦略案を実行する側からの視点も踏まえたとされる。

1998年”Strategy Safari”(1999年『戦略サファリ』齋藤嘉則、他訳)

大前研一

：戦略は事業環境や産業構造に規定されるべきではなく、顧客ニーズを出発的にプランニングされなければならないと述べた。つまり、最優先すべきは顧客価値を

創出する戦略であり、ライバルに勝つことが最優先課題ではないと述べた。

1975年『企業参謀』（1982年”The Mind of the Strategist” McGrawHill 訳）

C.K.プラハラッド、ゲイリー・ハメル

：1980年代の経営者は企業のスリム化で評価されたが、1990年代は企業の成長を可能にする「コア・コンピタンス」を特定し、それらを育て上げ、開拓していく能力に基づいて評価されることになる」と主張。

1990年”The Core Competence of the Corporation”  
（1995年『コア・コンピタンス経営』一條和夫訳）

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ

：上記のような差別化・低コスト・コアコンピタンス等の戦略を行っても、ライバルと同じ市場で戦うかぎり、どれほど巧妙に戦略を練ったところでいずれ消耗戦を強いられることになる。

つまり、血みどろの戦いが繰り広げられる「レッド・オーシャン」ではなく、競争自体を無意味なものにする未開拓の市場「ブルー・オーシャン」の創造を目指すべきと主張。

2005年”Blue Ocean Strategy”（2005年『ブルー・オーシャン戦略』有賀裕子訳）

<参考文献>

・ Harvard Business Review February 2007年2月「戦略論の原点」

<参考URL>

・ <http://www.sbbit.jp/article/7751/>

## ■ 「軍事戦略論 ～クラウゼヴィッツの戦争論から～」

0. 戦略の構成には、「戦略の定石」と「戦略的な思考」が必要となる。

たとえば、将棋。「定石」がないと、そもそも対戦にならない。

しかし、定石を知っていても、現実の将棋盤に適切に当てはめられる思考がないと意味がない

経営戦略でいえば、古村氏担当のところから出てきた「フレームワーク」が戦略の定石に当たり、これをいかに現実の経営に適切に当てはめるかが戦略的な思考

経営戦略の基礎となった軍事戦略もまた、「戦略の定石」と  
「戦略的な思考」の組み合わせとする。

今回は、この軍事戦略の大家であるクラウゼヴィッツから論じてみたい。

## 1. クラウゼヴィッツとは？

### ○カール・フォン・クラウゼヴィッツ

1780年、プロイセン王国マクデブルク地方にて生まれる。父は退役軍人の小役人  
12歳のときから、プロシア軍に入隊

1806年、ナポレオン戦争「イエナ・アウエルシュテットの会戦」の敗北で捕虜に。  
約1年、フランスに抑留。休戦後、帰国

プロシアの軍制改革に尽力

1812年、ロシア軍に参加（ナポレオンのロシア遠征へ対抗）

1815年、「ワーテルローの会戦」に、第三軍団参謀長として従軍。ナポレオン敗北

1818年、ベルリンの士官学校長に就任。12年間、勤務。

この時期に、戦争論の原稿を執筆

1831年、ポーランド駐留軍の参謀長として従軍中に、不慮の病（コレラ）で死去

1832年、クラウゼヴィッツの未亡人が、クラウゼヴィッツの原稿を整理、編纂。  
これが、「戦争論」

### ○ナポレオン戦争との関係

「イエナ・アウエルシュテットの会戦」の敗北（当時の将軍たちの時代遅れの戦法  
という

認識もなさに憤慨）と、約1年のフランスにおける抑留生活が、

「戦争論」執筆の動機とされる

→国家間の総力戦の時代に。クラウゼヴィッツは、会戦を決闘に例える

### ○ドイツ観念論と弁証法の影響

## 2. 「戦争論」とは？

### ○戦争論の内容

第1編 戦争の本性について（「戦争とは何か」）

第2編 戦争の理論について

- 第3編 戦略一般について（「戦略」）
- 第4編 戦闘
- 第5編 戦闘力
- 第6編 防禦
- 第7編 攻撃
- 第8編 戦争計画（「絶対的戦争と現実の戦争」「制限された戦争目標」）

○戦争論における「戦争」とは？

「戦争は一種の強力行為（暴力行為）であり、その旨とするところは相手に我が方の意志を強要するにある」

→強力行為が手段、相手に我が方の意思を強要することが目的

「戦争は、政治的行為であるばかりでなく、政治の道具であり、彼我両国のあいだの政治的交渉の継続であり、政治とは異なる手段を用いてこの政治的交渉を遂行する行為である。

→政治的意図が常に目的、戦争はその手段に過ぎない

→この場合の「政治」は多義的

→一つには、「国家目的」

⇒事象の本質を追及する

⇒目的（戦略）の階層性を読み解くことができる

→ちなみに、戦争の目的を分解すると。

「敵の戦闘力は撃滅せられねばならない」

「敵の国土は攻略なれねばならない」

「敵の意志を屈服せしめねばならない」

「戦争は一種の強力行為である、そしてかかる強力行為には限界が存しない。それだから交戦者のいずれもが自己の意志をいわば掟として相手に強要するものである。そこで彼我のあいだに交互作用が生じ、この交互作用は、理論的に言えば、極度に達せざるを得ないのである」

（第一の交互作用）（動的に捉える）

⇒戦争は、彼我の交互作用とする

→当事者一方の観察だけでは不足

ちなみに、戦争における要素として。有名なのは

「摩擦」（「現実の戦争と机上の戦争とをかなり一般的に区別するところの唯一の概念」。  
「戦争においては、摩擦は到る処で偶然と接触し、前もって推測しえないような現象を生ぜしめる」。「偶然と緊密に結びつく」。不確実性）

○戦争論における「戦略」とは？

→戦略「strategy」の語源はギリシャ語の「strategos」とされ、これは「将軍」を意味した。

→今日の戦略という意味で古代ギリシャ人は、「taktike techne」を使用していた。  
現在の英語で言えば、「art of war」（この場合の art は、「術」の意）。

「戦略とは、戦争の目的を達成するために戦闘を使用するにある」

「戦略は戦争計画を立案し、所定の目的に到達するための行動の系列をこの目標に結びつけるのである」

「当初の計画は、概ね仮定に基づいて決定されるにすぎない、しかしこれらの仮定は、必ずしもそのすべてが適切であるとは言えない」

「そこで戦略は一応作成した戦争計画を携えて戦場に赴き、個々の事項を現場で適当に捌くと同時に、また全体の計画に手直しを施さねばならない」

→また、戦術（個々の戦闘をそれぞれ按排し指導する活動）と、  
戦略（戦争の目的を達成するためにこれらの戦闘を互いに結び付ける活動）  
を厳格に区分し、兵站（ロジスティクス）を取り上げる

戦略の要素として。

「精神的要素」、

「物理的要素」（戦闘力の彼我の比較）、

「数学的要素」（作戦運動）、

「地理的要素」、

「統計的要素」（軍隊の維持に必要な諸種の資材）

→「精神的要素」が、「戦略的な思考」に当たる。

「事態の性質を直に受け取る感覚」。しかも「全体的印象」として。

たとえば、ひらめき、洞察力

→「物理的要素」以下が、「戦略の定石」に当たる

○クラウゼヴィッツとジョミニ

ジョミニ（1779-1869。スイス生まれ）とは、初めフランス・ナポレオン軍の高級幕僚となり、その後、軍内で諍いを起こし、ロシア軍に参加した軍人・軍事評論家

そして、「戦争概論」の著者

→ジョミニは、「戦争はこれを全体として見た場合には科学（サイエンス）

ではなくて術（アート）である」と述べたが、実際には科学的志向とされる

→「戦略とは、図上で戦争を計画する術」（静態的）

→戦いの基本原則なるものが、いかなる戦争にも普遍的に適用されることを強調

→計画・準備に重点。これにより、戦略の成功は半ば保証されるとする。

実行の側面にあまり目を向けない

→ただし、ジョミニの理論は特にアメリカの軍事戦略（特に、マハン）に大きな影響を与えた

3. 「戦争論」以降の軍事戦略

○「陸上戦略」（「戦争論」は、会戦、正規戦を想定）から、

「海洋戦略」（米・マハン。”制海権”）、

「航空戦略」（米・ミッチェル。”制空権”）へ

○「リデルハートの直接アプローチ戦略と間接アプローチ戦略（攪乱戦）」

○「毛沢東の戦略」（ゲリラ戦（非正規戦）。

「人民解放」など目的の明確性と、絶対不利下での遊撃戦）

4. まとめ

○戦略の定石と戦略的な思考

→戦略の定石がないと戦略は構成できない。

ただし、この戦略の定石は不変ではない。

また、現実における不確実性の理解が必要。

その理解と現実への適切な当てはめのために、

戦略的な思考が必要になる。

戦略的な思考とは、全体に対するひらめきの洞察力

→現実の運用（実行）としての戦術や組織が、

戦略に影響を与える場合もある。

むしろ実行を無視して戦略は組み立てられない。

あるいは、人または人の意志を無視できない。

→リデルハートは、「手段を目的にではなく、

目的を手段に適合させる」とする。極論的

- 上記の戦略について言い換えると、  
リーダーシップと「問題設定力」（目的の明確化と、戦略階層の理解）となる
- そして、経営戦略論に受け継がれる

※ 参考資料

1. 「戦争論」クラウゼヴィッツ著。岩波書店
2. 「図解クラウゼヴィッツ戦争論入門」是本信義著。中経の文庫
3. 「面白いほどよくわかるクラウゼヴィッツの戦争論」大澤正道著。日本文芸社
4. 「戦略の本質」野中郁次郎他著。日経ビジネス人文庫
5. 「戦略論の原点 軍事戦略入門」J. C. ワイリー著。芙蓉書房出版
6. 「戦略的思考の技術 ゲーム理論を実践する」梶井厚志著。中公新書
7. 「戦略脳を鍛える」御立尚資著。東洋経済新報社

#### 4. 議論

まずは、議論のテーマを多数決にて。

- ・10年後の国内自動車市場における戦略（内部資源及び外部環境の分析）
- ・10年後の海外自動車市場における戦略
- ・千葉県知事の公約「千葉県ナンバー1プラン」実現のための戦略

がテーマ候補。

- ・10年後の国内自動車市場における戦略（内部資源及び外部環境の分析）

に決定。全員参加にて、SWOT分析を行う。ファシリテーターは繁本氏。

手法は、付せんそれぞれの項目を、

「機会」「脅威」「強み」「弱み」の順にて記入していく

#### ○機会

ポイントとしてまとめると・・・。

「技術革新」。そして、「環境対応車と税制優遇」、「自動運転システム」

また、「高速道路の無料化」

そして、多様性として、「マニア市場」、「介護用車」

発表された意見・・・。

ブームの再来

全自動自動車の開発。乗っただけで目的地へ

カーナビを進化させた行き先だけを伝えると目的地まで自動的に走る車の開発

行き先を入力するだけの「完全自走システム」の登場

自動運転システムの開発

1人乗りコミューター

自動車の低燃費、小型化による「個用車」の普及

スモールサイズの車の増加（1人のみなど）

移動の拡大（高速道路が1000円に）

高速道路無料化

高速道路低料金化の定着により、移動手段として車利用の増加

代替燃料が低価格で移動が増える

メタンガス・バイオエタノールを自宅で作れるようにする。ガソリン代が負担にならない

カーシェアリングの普及

橋やトンネルが増えて、船や電車がなくなる

格差拡大（高い車が少しだけ売れるようになる）

海外生産によるコスト削減。価格の著しい低下

低価格

税金、保険等の所有コストが下がる

環境規制で買換えが進む

環境規制が厳しくなり旧車の買換え需要増加

電気自動車への買換え

税制の優遇措置によりエコカーが普及する

電気自動車。環境に良いイメージ

エコカーの技術革新、廉売化による新規顧客（市場）の獲得

エコカーの普及でコスト（燃料）が下がり、持ちやすくなる

環境意識が比較的高い

環境意識の高まりによって逆に日本の環境志向車の需要UP  
電気自動車の普及による「自動車保有」の意味の変化  
エコというマーケティングコンセプト

人口減少により遊休地が増え、車庫代が安くなる

安全性の向上

自動車免許取得の簡易化。ドライバー層の増加。販売数向上

海外競合メーカーの弱体化（開発投資のブランク期間発生）

運転のモラルがましな方

日本の経済全体における雇用のインパクト。政府が配慮する可能性

自動車産業が国家の基幹産業として認められていること（政府支援を受けやすい）

キャンピングカーやトラックなど多目的の車が開発される

介護用車

高齢者でも簡単に運転できる車

オーダーメイドのマニア車市場が伸びる

クラシックカーのブームでマニア市場ができてくる（年寄りの趣味）

○脅威

ポイントとしてまとめると・・・。

「人口減少」、「高齢化」、「環境問題」

人の移動の必要性低下

所有から共有へ（カーシェア）

生活スタイルの変化（自動車必要型生活からの変化）

発表された意見・・・。

市場の飽和（人口減。基礎需要を既に満たしている）

人口減少

人口減少

人口減少

人口減少（購買人口減）

人口の減少（高齢化。人口自然減による）

国内人口の減少

## 少子化

少子化。購買層の減少

少子化による需要減

少子高齢化のさらなる進行により運転可能な人口が頭打ち、あるいは減少する

正規雇用減少で、車を購入するだけの給与所得がない

若者の車を持つことに対する憧れの低下

若年層の自動車離れ

若者の車離れ

車に乗る若者が少ない

若者の車離れによる車文化の衰え（年寄りのマニア趣味となる）

他に欲しいものが増える

魅力ある製品の減少

## 高齢化

認知証の増加により自動車免許取消しの人が増える

自動車メーカーが日本へ興味を失う

米国のメーカーが無くなり、競争減退から技術革新がなくなる

20万円自動車など、低価格帯車の日本上陸

外国の低価格帯車の流入

海外の安価・高品質な自動車が流入

新興国からの安い輸入車の増加

外車のコストダウンと日本市場への適化

小型化による限界利益率の変化

（自動車に関する）税金が高い

どこまで税金が上がるのか不安で車を持ちたくなる（若者、高齢者）

高速料金が安い

行政の財政危機による道路有料化

道が狭い

駐車場が整備されておらず、出掛けにくい

道路補修費用がなく悪路が増加（事故、車が傷む等）

一時駐車等の規制強化

車検費用が高い

代替輸送手段発達

人の移動必要性の低下

自動車以外のレジャー産業の発展。例；ネット社会がさらに強くなり、人が移動しない  
(通信・交通手段が整備され) 便利になり過ぎると、自動車は不要になる

自動車以外の乗り物の開発・発展

公共交通の整備 (首都圏)

自動車以外のインフラの進化。動く歩道の完備等

鉄道等の公共輸送の充実

都市への人口集中 (都市は郊外に比べ車は不要)

住宅の高層化による都心への人口集中

都市集中。23区内では車が不要

都市部若者の車離れ

耐久性能の向上 (壊れない。買い換えない)

中古車ユーザーが多い (中古車ばかり乗り換えるユーザー)

機能性向上による車買い換えの減少

所有から使用 (シェア) へ

地球環境問題

環境問題

ポスト京都議定書の枠組み合意

環境意識の高まりによる排ガス規制などの強化

環境問題によるエリア規制

途上国での自動車使用率の増加による環境問題の更なる深刻化

→国内消費者意識に波及

バッテリーイノベーションが来ない。発火事故

国内のエネルギー資源が乏しい

エネルギーがほとんど海外依存

エネルギーの確保が難しい

エネルギー減少

ガソリンの高騰

石油価格のリスク

ガソリン価格の対家計収入費上昇

資材（鋼板など）が足りない

（10年不景気が続き）家計収入（購買力）の低下

政治（国民）。民主党

日本経済崩壊

○強み

ポイントとしてまとめると・・・。

「環境技術」（長期的な技術投資が可能な環境）、「海外メーカーとの優位性」、「コスト削減」

「海外拠点」

「アフターケアの充実と、壊れにくい車というブランド」

発表された意見・・・。

ブランドが強い

レクサスなどの「ブランド」も創れるマーケティング力

需要者からの品質（メーカー）に対する根源的な信頼

アフターケア、ディーラーがしっかりしている

メンテナンスがなくても、良く走る

高い安全性

人材が多い（工学部卒業が多い）

財務力。十分な開発費

コストダウン

コスト削減が徹底している

技術全般

高品質で故障が少ない車の開発能力がある

10～20年後を見越した技術革新への投資

開発技術力の高さ

世界最高レベルの生産ライン、ノウハウ

（これは、「自動車」の形態が変わった場合にも強みとして残る）

バッテリー技術のアドバンテージ

環境対応技術の優位性

環境適応技術。省エネ、排ガスクリーン化技術

テクノロジー。自動運転。車庫入れ補助

環境技術

ハイブリッド戦略

環境対応車の開発に強い

親環境エネルギー車

電気自動車普及により人件費の圧縮（部品数の低下）。価格低下でニーズ増

大量雇用創出産業

基盤産業が強い（鉄鋼、ガラス、タイヤ）

優秀な下請企業とのネットワーク

系列が強い

中小企業で専門性の高い企業が育っている

海外移転のノウハウができています

システムチックな海外工場の立上げ。従来よりもコストダウンする

走行ロボットの技術開発で先行

○弱み

ポイントとしてまとめると・・・。

「生産コスト」、「人件費」が高い

車検、駐車場、税金など維持費が高い

高級感やデザインなどのブランド力が弱い

自動車業界が、成功体験にひっぱられる

技術力の海外流出

自動車のソフトウェアの調達

発表された意見・・・。

成功体験（ものづくり。雇用システム）

産業規模の大きさ。舵取りの難しさ。変化への対応が遅くなる

優秀な技術者が海外に流出。国内の技術者不足。ソフト面、ハード面ともに  
コンピュータソフトウェアの開発優位性が国内にない  
工場労働力の調達ができなくなる

マーケットのニーズを把握するのが下手

生産コストが高い

人件費の高さ

人のコストが高い

製造コスト高い。海外市場をにらみ、国内に最適化した車作りが難しい

国内生産コストが高い

低コスト競争に陥ってしまい、ブランド、消費者意識の変化に鈍感。

隠れた自動車産業のひずみ（例えば、カンバン方式の裏側が明るみになる）

価格が高い

高級イメージは、ヨーロッパブランドに対し弱い

デザインが安っぽい

独自性のある車種が少ない（対海外メーカー比）

金融崩壊で、下請けだった小さな町工場の倒産で作り手がいない

零細だが高度な技術を持つ部品メーカーの減少（例；大田区）

外注で作るシステムが行き過ぎて、大量生産しかできなくなっている

（会社のオリジナルが出にくい）

メーカーの数が多く、国内競争が激しい

ディーゼル車が少ない

軍事用車両の伸び悩み（武器禁輸）

政府との連携が少ない。例えば、インフラが整わず、次世代カーの発展が遅れる？

※まとめ「10年後の国内自動車市場における戦略（内部資源及び外部環境の分析）」

SWOTをまとめると・・・。

○環境対応車や、自動運転システムへの投資を行いつつ、

技術優位を確立して、研究開発を続けていく

- ・ただし、技術者の海外流出を食い止める必要がある

このほか、まとめの議論へ・・・。

- ・成熟市場であることは間違いなく、電気自動車のためのスタンドなどのインフラ整備や、普及のための税制優遇など、国の政策が必要になる
- ・規制緩和も必要ではないか。ただし、国際的な排ガス規制が足かせとなるかも

- ・米国市場の例。大型車中心の販売戦略が、外部環境の変化により取り残される
- ・米国メーカーの労働組合によるコスト高
- ・GMは多角化を行い、もはや自動車部門は主流ではなくなっている。なので、自動車部門の研究開発に再投資が行われなくなっている
- ・米国の認識は、自動車業界は成長産業ではないとする
- ・米国メーカーとしての競争力はない。

- ・しかし、20年後～30年後に、日本メーカの競争優位があるかはわからない
- ・中国、インドメーカー台頭の可能性

- ・電気自動車もまた、「新規製品」として、既存の自動車業界への脅威となる
- ・内燃エンジンから、電動モーターへ。技術がまるで違う
- ・たとえば、トヨタは、トヨタEVという別会社を設立するかもしれない
- ・いままでの、内燃エンジン車の系列を捨てることができない
- ・つまり、成功体験にひきづられることになる

○技術革新と産業構造の変化が、リンクできるかが鍵

※最後に・・・。

- ・今回は、戦略構築のための「前提」までの議論にて
- ・本来は、この後に、目的の明確化と、フレームワークの活用が必要になる
- ・この議論をもとに、戦略研として提言レポートを作成したい

## 5. 閉会挨拶

なお、次回ミーティングのご案内（以下のとおり）

以上。