



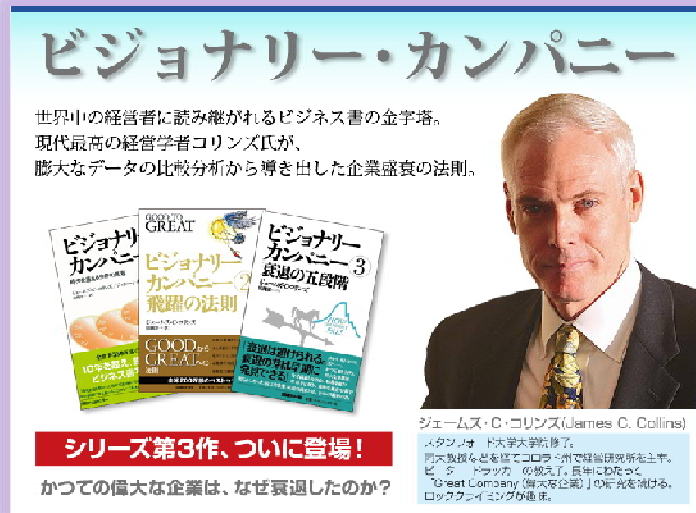
no	title	date	author	contents
1	コールセンタービジネス育成にむけての課題 － 受注獲得、上流工程に関して －	2009.06.04	murata	
2	無益な予算ゲームを今後も続けますか 『“脱予算経営”』	2009.07.13	net	早稲田大学大学院会計研究科教授 清水 孝氏
3	UNIQLO 顧客の声 収集	2009.8. 3	店頭アンケート用紙	
4	3C分析とは？ Customer, Company, Competitor	2010.02.09	net	
5	ポーターの事業戦略類型	2010.02.09	net	
6	自営業者(個人事業主)の請負の適正化のための自主点検表	2010.02.23	net	首都圏コンピュータ技術者株式会社 安西弁護士
7	Gartner hype曲線 概要	2010.02.24	net	
8	東京証券取引所に学ぶ、発注力強化の勘所	2010.03.16	Net	日経コンピューター セミナー
9	テスト設計は上流工程で実施 W字モデル	2010.03.17	Net	日経ITpro
10	ETL Pentahoデータ統合/ETLとは	2010.03.17	Net	Think-IT メルマガ
11	ビジョナリーカンパニー		James.colins	
12	顧客インサイト深耕のためのメソッド、ツール	2011.01.20	日経BP	日経ステラテジー
13	岡本太郎 生涯7つの対決	2011.3.8		生誕100周年岡本太郎展

注) 転載順は、NO降順になっています。

第1章	ピカソとの対決	パリ時代
第2章	「きれい」な芸術との対決	対極主義
第3章	「わび」「さび」との対決	日本再発見
第4章	「人類の進歩と調和」との対決	大阪万博
第5章	戦争の対決	明日の対話
第6章	消費社会との対決	パブリックアート デザイン マスメディア
第7章	岡本太郎との対決	

■顧客のインサイトに迫るための手法やツール

名称	概要	マーケティング上の狙いと利用法	事例
Twitter (ツイッター)	140字までの短文投稿サービス	企業名でアカウントを取得し、ニュースリリースの配信といった販促活動やキャンペーンへの募集などに利用する事例が急増中。消費者からの質問に回答するといった利用方法の企業もある	東急ハンズ 34ページ
Ustream (ユーストリーム)	生中継ができる動画配信サービス	iPhoneなど動画が撮影できる端末があれば気軽に生中継できることから、記者会見や株主総会など、これまで消費者が目にする機会が少なかったイベントを配信する企業が増えている	村田製作所 37ページ
iPhoneアプリ (アイフォンアプリ)	米アップルのスマートフォン「iPhone」向けのアプリケーション	iPhoneやiPod が内蔵するGPS (全地球測位システム) や地図機能などと連動できることがメリット。現在地から店舗までの道案内や、近隣のお店の紹介などをするアプリケーションが多い	ドミノ・ピザ ジャパン 40ページ
iPad (アイパッド)	米アップルのタブレット型コンピュータ	9.7インチのタッチパネル型ディスプレイを搭載しているため、写真や動画をきれいに表示できることが特徴。店頭での販促や営業担当者向けの端末として活用する企業が登場	ノバレーゼ 42ページ
AR (拡張現実)	現実の画像に文字や絵を重ねて表示する技術	これまでは地域や期間を区切ったプロモーションで利用されることが多かった。最近ではスマートフォンの普及に伴い恒常的なサービスの一環として提供される事例が増えてきた	三井不動産販売 51ページ
エスノグラフィー	文化人類学、社会学の手法を応用したマーケティング手法	アンケートなどで統計的に調べる定量分析とは異なり、対象の行動観察や長時間のインタビューなどを通じて調べる定性的な分析。新商品の開発などで見えないニーズを探る際に効果を発揮する	ライオン 44ページ
ペルソナ	架空に作り上げた顧客像	年齢、職業、趣味など、詳細に設定した顧客のプロフィールをマーケティング担当者間で共有し、ターゲットとすべき人物像への理解を深めることで顧客ニーズを探り当てる	大日本印刷 46ページ
サービスサイエンス	科学的手法に基づく消費者調査や業務の実態把握	サービス産業の生産性を向上するために生み出された手法。これまで勘や経験に頼りがちだったサービス業で、投資に対する効果を把握するときなどにも使われる	北海道日本ハム ファイターズ 48ページ



第1章 静かに忍び寄る危機

第2章 衰退の五段階

第3章 第一段階 成功から生まれる傲慢

第4章 第二段階 規律なき拡大路線

第5章 第三段階 リスクと問題の否認

第6章 第四段階 一発逆転策の追及

第7章 第五段階 屈服と凡庸な企業への転落か消滅

第8章 十分な根拠のある希望

「成功から生まれる傲慢」「規律なき拡大路線」「リスクと問題の否認」「一発逆転策の追及」「屈服と凡庸な企業への転落か消滅」――。

企業は、いつかは衰退する。それは偉大であった企業も例外ではない。前2作で言及された60社の大企業のなかから、「衰退の五段階」を歩んだヒューレット・パッカード (HP)、メルク、モトローラ、ラバーメイド、スコット・ペーパー、ゼニスなどの11社を取り上げ、現時点で衰退していない同業の比較対象企業と比較し、どこが岐路となったのかを分析した。

Pentahoデータ統合/ETLとは・・・

第1回 (<http://thinkit.jp/article/1153/1/>) では、オープンソースBI「Pentaho」の全体像、Pentaho BIスイートの特徴や入手方法、BIサーバーのインストール手順を解説しました。第2回の今回は、個々の情報システムのデータを分析できるようにするミドルウェア「Pentahoデータ統合/ETL」を解説します。

データ・ウェアハウス(DWH)を構築してデータを分析するためには、業務システムのデータをデータベースに収納する必要があります。このために利用するのがETLツールです。ETLのEはExtract(データの抽出)、TはTransform(データの変換)、LはLoading(データの格納)のことで、DWHが必要とするデータをさまざまなデータ・ソースから抽出し、利用しやすいように適切な形式に変換して対象のデータベースに格納します。

Pentahoデータ統合/ETLは、Transformation(データ変換)、Job(ジョブ)という2つの基本コンセプトがあります。Transformationとは、複数のソースからデータを入力し、変換処理を実行して複数の出力にデータを格納するタスクです。一方、Jobとは、1つもしくは複数のTransformationやほかのJobを順に実行するタスクです。通常、Jobはスケジューリングし、定期的に行われます。

Pentahoデータ統合/ETLは、以下のコンポーネントで構成します。

(1) Spoon(スプーン)

TransformationとJobを設計するGUI(グラフィカル・ユーザー・インタフェース)やエディタを搭載する、デスクトップ・アプリケーションです。ソース・コードを書くことなく、複雑なETL処理を作成できます。

(2) Pan(パン)

Transformationを実行するための、スタンドアロンで動作するコマンド・ライン・プロセスです。“Transformationエンジン”であり、さまざまなデータソースからデータを読み、さまざまなデータソースに書き込みます。

(3) Kitchen(キッチン)

Transformationを実行するための、スタンドアロンで動作するコマンド・ライン・プロセスです。Spoonを用いて設計したJobの、XMLファイルやデータベース・リポジトリを実行するプログラムです。

(4) Carte(カルテ)

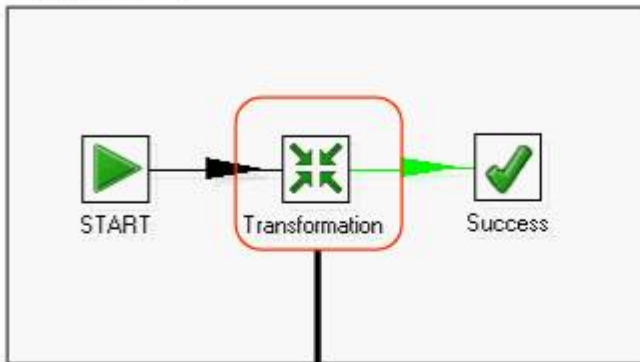
ETLサーバーのコンポーネントです。HTTPリスナー(Webサーバー)として動作し、リモート(サーバー側)でTransformationやJobを実行します。

Pentahoデータ統合/ETLの特徴と機能

Pentahoデータ統合/ETLの特徴と機能は、以下の通りです。

- ・設計したETL処理は、ファイルとして保存できるほか、共同開発用のリポジトリ・データベースに格納して管理できる。
- ・入力・出力、変換を含む100以上のコンポーネント部品を組み立てるだけで、簡単にTransformationやJobを作成できる。
- ・データベース接続処理をGUIで簡単に作成でき、Transformationで複数のDB接続を定義できる。
- ・データベース・スキーマをGUIで簡単に定義できる。
- ・ステップをホップで接続してデータの流れを定義する。また、データを複数のステップにコピー、分配できる。
- ・ファイル・サイズに制限はない(ただし、システム・メモリの制限を受ける)。
- ・「どのようにしたいか」ではなく、「何をしたいか」を設定するだけでよい。
- ・余分なコードを生成しないため、メンテナンスが容易。
- ・セットアップが単純で、プラグインで機能を拡張できる。
- ・Javaで実装されているため、クロス・プラットフォーム環境で動作する。
- ・クラスタリング構成により、ほぼ無制限のスケールビリティ(拡張性)を備える。
- ・Carteを用いてTransformationやJobをリモートで実行できる。
- ・エンタープライズ・エディション(EE)では、エンタープライズ・コンソールを用いてWebブラウザで実行状況をモニタリングできる。

Job(ジョブ)



Transformation(データ変換)

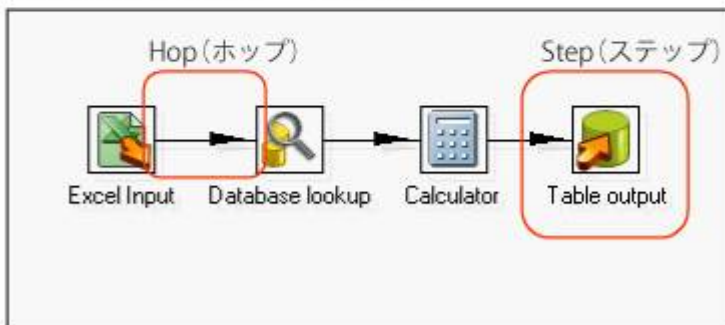


図 1 : Pentaho データ統合 / ETL のコンセプト

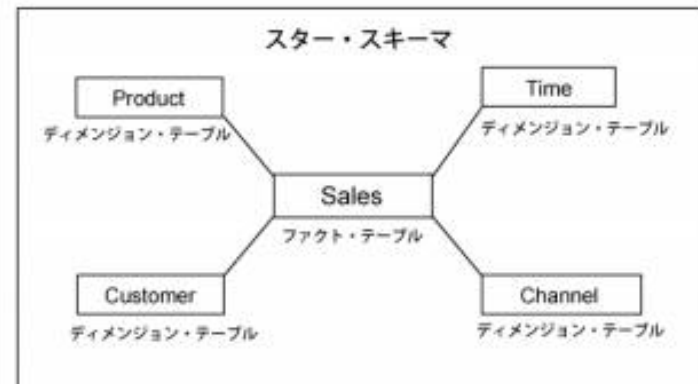


図 3-1 : スター・スキーマのイメージ

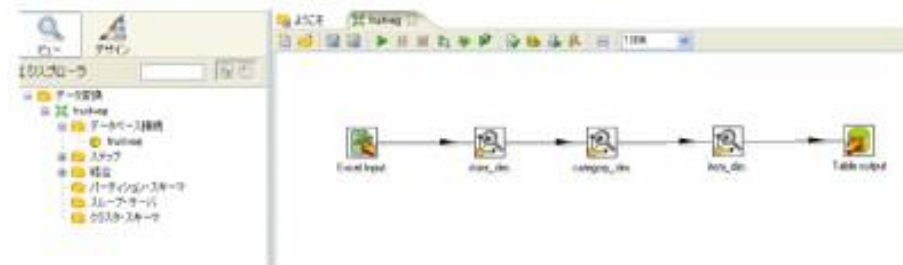


図 3-2 : サンプル・ソース [fruitveg.ktr]



図 3-3 : サンプル Transformation の実行結果

自主点検表「情報サービス業に於ける自営業者(個人事業主)の請負の適正化のための自主点検表」

情報サービス業に於ける自営業者(個人事業主)が業務を請負う場合、請負が適正に行われているかのチェックポイントを示したものです。適正な請負のために大切な要件は「★印」の2項目です。

現実の実態に照らし合わせて、下記の★印の項目を参考にしながら点検して下さい。

(対象業務:ソフトウェア・システム設計・開発、システム運用管理等)

★自営業者(個人事業主)の要件

- 個人事業の開業届けを出していること。
- 税金は青色確定申告にて納税していること。
- 自己の契約については、全ての契約条件を確認し、自らの判断と責任において行っていること。
- 自身は自営業者(個人事業主)であり誰にも雇われているものではないことを自ら認識し自覚をもって独立して仕事をしていること。

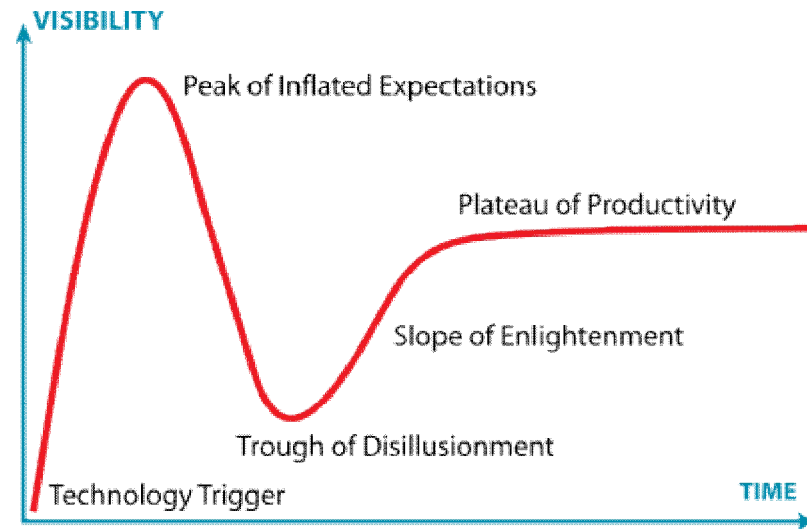
★自営業者(個人事業主)が業務を請け負う場合の要件

- 注文者から指揮命令をされない独自の自由裁量権と履行責任および事業主としての危険負担をもって業務を遂行するものであること。
- 注文内容が仕様書等で明白で、自己責任をもって、注文を完成し、業務処理の完了を行うものであること。ただし、仕様書等の内容が未完成であったり、変更がなされたりする場合は、適宜、注文者からの相談を受け協議して処理することは差し支えないこと。
- 注文者構内において外形上区分独立した場所での業務遂行か、少なくとも独立された業務であること。但し、業務上、専門的業務で共同作業等の必要性があった場合は、この限りではない。
- 自己の責任で業務を独立処理し、その履行・過失等について自ら損害賠償責任を負うものであること。
- 注文者の事業場の就業規則の適用を受けず、始業・就業時刻等の拘束はなく、契約上の連絡、報告等の義務づけがあっても勤務時間的な拘束のないこと。ただし、自己の責任と判断において、注文者の事業場における自己の業務開始・終業の時刻を事業場の就業規則を考慮して(契約上で)決定し行うことは差し支えないこと。
- 遅刻欠勤等について懲戒処分等の不利益を受けず、また遅刻、欠勤等について対応した請負代金等の減額を受けないこと。ただし、専門的業務であって作業時間数に対して月額報酬額が定められている契約の場合、作業時間数の変動により毎月の請負代金の変動(請求金額)はあることは差し支えない。
- 朝礼等への出席の義務づけがなく、服装・タイムレコーダー打刻、出欠報告等の就業管理的な拘束のないこと。ただし、自己の責任において業務遂行上必要と判断して朝礼に出席したり、服装を現場に合わせてたり、自己管理のために処理時間を記録したり、入室管理のための所定のICカードを利用すること及び安全衛生やセキュリティ管理上の拘束ならば差し支えないこと。
- 日々の仕事の遂行にあたっても注文者の指揮命令を受けたり、監督下に業務を実施しているような状況にはないこと。ただし、機密保持、セキュリティ管理や安全衛生上の管理については差し支えないこと。
- 最低業務日数、訪問日数、成果・出来高等について合意し契約として定めることは差し支えないが、その注文目的の達成は対等の立場における契約内容としての債権債務と認識されていること。
- 自己の有する専門的な企画力、技術力、経験、技能、能力、素養、感性等により個人の力量・特性に着目して注文内容が定められていること。
- 給与としての源泉徴収は受けず、事業者として報酬(経費込み)を受け、必要費用を自己負担し、その報酬の程度から見ても独立事業者と認められ、事業所得としての税務申告を行うなど体的にも独立事業者としての手続きをしていること。

http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle

「ハイプ曲線」は技術の成熟度や普及度の「盛衰」を表現した曲線で、IT調査会社のガートナーが作ったもの。技術は次の5つの段階を経るとされる。

1. Technology Trigger 「技術の引き金」
2. Peak of Inflated Expectations 「ふくらんだ期待の頂点」
3. Trough of Disillusionment 「幻滅の谷」
4. Slope of Enlightenment 「啓蒙の坂」
5. Plateau of Productivity 「生産性の高原」



いったん過剰に期待されて、その後は過剰に幻滅されるというサイクルが、経済のバブルにもそっくりだ。

個人的には、特に「幻滅の谷」「啓蒙の坂」あたりのフレーズが気に入っている。大作家の小説みたいでカッコいい。

2001年、当時ガートナー・ジャパンに在籍していた栗原潔氏が書いた「[ハイプ曲線でITの先を読む](#)」という記事では、このハイプ曲線を次の5段階として解説している。

1. 黎明期：あるIT構成要素が世の中に登場すると、次第に期待度が上がっていく。
2. 流行期：多くのメディアやベンダーがそのIT構成要素の過剰宣伝を行なうようになると、世の中の期待は必要以上に高まってしまう。いわゆるバブル状態であり、そのテクノロジーがあたかも万能であるように感じたり、採用しないと世の中から遅れてしまうのではというような強迫観念を感じたりする時期。
3. 反動期：過剰な期待の反動。メディアにバッシング記事が登場する。
4. 回復期：世の中が冷静さを取り戻す。そのIT構成要素の適切な適用範囲、価値、限界を理解するようになっていく。
5. 安定期：そのITは本来の価値に見合った地位を得る。

(「てにをは」などは一部変更した)

ハイプを生み出す3つの落とし穴(「適用範囲の拡大解釈」「適用可能時期の見誤り」「目的と手段の取り違え)や、「セマンティック・ウェブ」「P2P」「エンタープライズ・ポータル」といった具体的な技術を各段階にあてはめでの解説など、8年前の記事ながら、いま読んで面白い内容になっている。

ITに対する「ハイプ曲線」的な見方を知っておくと、ビジネス・投資でも役に立ちそうだ。「幻滅の谷」の段階にある技術は、株などで言えば「売られすぎ」「安値で放置」の状態にある。実際は成熟しつつあるのに、見放された状態というのは、大きな参入チャンスになりうる。もちろん、その後「啓蒙の坂」の段階に進めるかどうかは肝心で、その見きわめが勝負どころだろう。

関連:

Wikipedia - Hype cycle

http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle

ITmedia - Gartner Column: 第9回 [ハイプ曲線でITの先を読む](#) (2001.07.30)

<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/0107/30/01073006.html>

Gartner - understanding hype cycles

<http://www.gartner.com/pages/story.php.id.8795.s.8.jsp>

■ 発注力の強化の勘所

日経コンピュータセミナー

2010年4月9日(金)開催

東京証券取引所に学ぶ、 発注力強化の勘所

要件定義、業務改革、プロジェクトマネジメント、品質向上策、テスト手法…

予算超過・開発遅延・不具合を防ぐ
実践ノウハウを当事者が公開

システム再構築の
生きたノウハウ
が学べる。

RFPの書き方、発注先の選定作業、業務改革の進め方、
経営トップや利用部門とのかかわり方、要件定義の進め方、
ベンダーマネジメント、手戻りを防ぐ品質管理、
不具合の発見漏れを防ぐテスト手法など

システム開発プロジェクトの予算オーバー、納期遅れ、不具合発生を防ぐために、システム開発の発注者は何をどうすべきか。足掛け4年がかりで次世代株式売買システム「arrowhead」の構築に臨み、それに成功した東京証券取引所のCIOとIT部門のリーダーたちが、要件定義、業務改革、プロジェクトマネジメント、品質向上策、テスト手法といった発注力向上のための実践ノウハウを披露する。

成功の理由は上流にあり

処理スピードと信頼性、拡張性、品質などの観点で、世界に伍するシステムを完成させるために、CIOとしてどのような役割を務めてきたのか。またどのようにして開発メンバーを率いたのか。業務改革、経営層との対話、プロジェクトマネジメント、上流工程の強化などの多角的な観点から、プロジェクト成功のポイントを振り返る。

1000倍高速化を実現した「非機能要件」の定義方法

次世代株式売買システム「arrowhead」の最大の特徴は処理スピードにある。証券会社などから売買注文を受信して「受付通知」の応答を返すまでの時間は2ミリ(1000分の2)秒と、旧システムの1000倍以上に高まった。高速化を実現できたのは「非機能要件」を細かく定義し、性能面での机上検証とテストを繰り返したからだ。東証における非機能要件の定義・検証方法について説明する。

手戻りを防いだ「要件トレーサビリティ」と「W字モデル」

arrowheadの開発プロジェクトにあたって、東証は要件定義書に記載した一つひとつの要件が基本設計書や詳細設計書のどこに反映してあり、テストケースのどれに対応しているかを可視化して管理した。この「要件トレーサビリティ」が手戻り防止にどうつながったのかを明かす。同時に、上流工程からテスト計画書などの作成に取り掛かる開発プロセス「W字モデル」を適用したことによるメリットも披露する。

「arrowheadを支える富士通の技術」

arrowheadの「高速性」、「信頼性」、「拡張性」を支える富士通の最先端技術およびサーバー・ミドルウェアといった製品について紹介する。トランザクション処理を超高速にこなせずミドルウェアの新製品「Primesoft Server」の詳細についても説明する。

■テスト設計は上流工程で実施 W字モデル

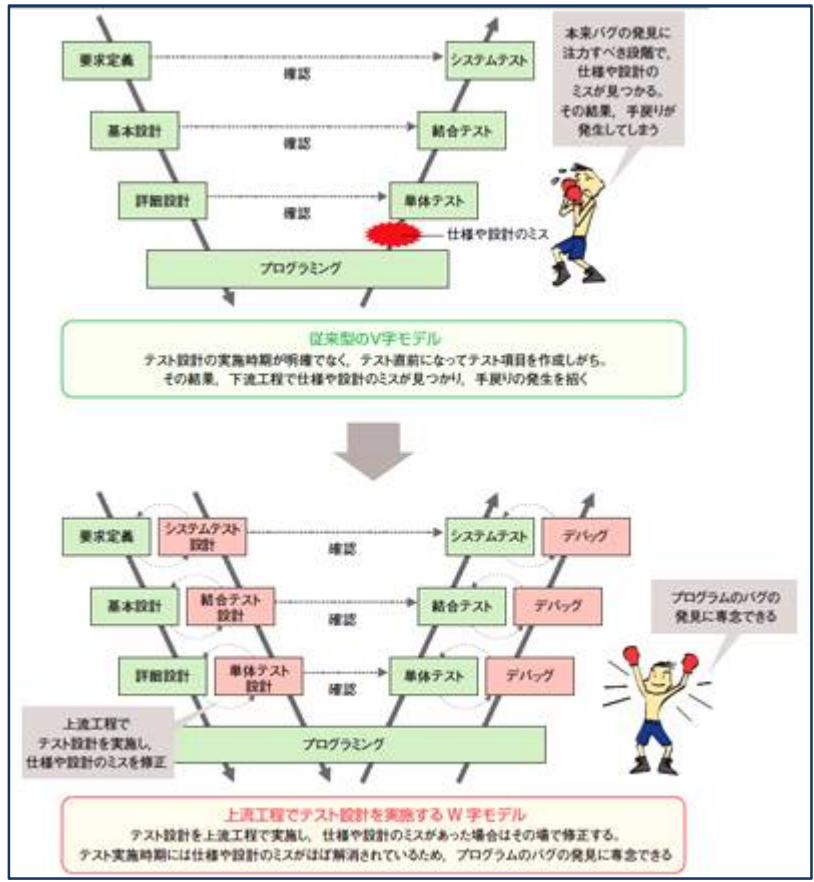
「必要なテスト項目が漏れてしまった」「時間切れとなり、必要なテスト項目を実施できなかった」——。こんな苦い経験を持つITエンジニアは多いだろう。テストでバグを取り逃がしてしまう「敗北」は、「有効打の不足」と「時間切れ」の二つが大きな原因だ。

有効打の不足には、実施すべきテスト項目が漏れてしまったという数の問題と、より効果的なテスト項目があるのに漏れてしまったという質の問題がある。一方の時間切れとは、限られた工数の中で必要なテスト項目を実施できなかったことを指す。

バグを効率よく狙い撃つ、これが「勝ちにいく!ソフトウェア・テスト」である。では、どうしたら勝てるのか。テスト技術の整備を推進する日立製作所の石川貞裕氏(生産技術本部 担当本部長)は、「テスト設計が決め手になる」と指摘する(図1)。「何をどのようにテストするのかを決めるテスト設計は、テストの成否に大きくかかわる。ところがテスト設計書が納品物から外れることも多く、開発現場では軽視されがち。その結果、テスト設計がおろそかになり、テストの失敗を招いている」。

限られた時間とコストの中で確実にバグを狙い撃つには、テスト対象に対してどのようにテストするのかという「戦術」の良しあしが重要となる。この戦術を決定する「テスト設計」では、W字モデルや各種テスト技法、重み付けなど様々なアプローチを実践する必要がある。テストに詳しい富士通の藪田和夫氏(生産革新本部プロジェクト統括部長)も、テスト設計の質を問題視する。「無限にあるテスト項目に対して、時間とコストは限られる。その中でどのテスト項目を実施するのかを決定するには豊富な経験と高いスキルがいる。戦略も戦術もないテストではなく、合理的なテストを設計することが大切だ」。

テスト設計では、どんなテスト対象に、どんなテストを実施し、どんな期待値を得るのか——を決定する。そこで重要になるのは「いかに少ないテスト項目で、より多くのバグを見つけるか」である。それを実現するには、現場における様々な工夫が求められる。テストに関するコンサルティングを手掛けるエス・キュー・シーの倉田克徳社長は、「W字モデルによって上流工程でテスト設計を実施したり、テスト技法を適切に使い分けたり、優先度や重要度を付けてテスト項目を絞り込んだり、といった現場の工夫が必要になる」と説明する。



テスト設計は上流工程で実施

まず最初に考えたいのは、テスト設計を実施する時期である。多くの現場では、「テストを実施する直前」になってテスト設計を実施し、それがテストの「敗北」につながっているからだ。

なぜテストの直前にテスト設計をしてはいけないのか。TISの鈴木三紀夫氏(技術本部 基盤技術センター 主査)は、「仕様変更が大きく関係する」と説明する。開発現場では通常、仕様書や設計書のミスが見つかり、仕様変更になることが多い。だが、見つかった時期によって、手戻り工数は大きく変わる。もしテスト工程でこうしたミスが見つかれば、テストどころではなくなり、大きな手戻りを招くことになる。

鈴木氏によれば、テスト設計を実施すると「仕様書や設計書のミス」を発見しやすいという。「そもそもテスト項目を抽出できない仕様書や設計書には何らかの問題がある。テスト設計は仕様書や設計書を参照しながら進めるので、「テスト」という観点でレビューすることになる」(鈴木氏)。

だからこそ、上流工程でテスト設計を実施すれば、手戻りリスクを減らせるわけだ。にもかかわらず、開発の現場ではテスト設計が後回しになる。日立ハイテクソリューションズの佐藤純氏(品質保証部 生産技術グループグループリーダー)は、そこには二つの理由があると指摘する。一つは、上流工程でテスト設計書を作っても、すぐにそれを使わないこと。多忙を極めるエンジニアにとっては、後にできることは後に回そうと考えるのが自然だ。もう一つは、仕様はそもそも変わるもの。だからテスト設計書を先に作っても、度重なる変更により振り回されるだけ、と考える。そのため現場では、要件や仕様がある程度固まった段階で、テスト設計を実施する。だが佐藤氏は、こうしたやり方にメスを入れる必要があると強調する。

図2に示したのは、従来型のV字モデルの開発プロセスと、テスト設計を上流工程で実施するW字モデルの開発プロセスの例。V字モデルでは、テスト設計の実施時期が明確ではない。このため、先のような理由から、どうしても実施時期が後ろにずれしてしまう。

図2●上流工程で仕様や設計のミスを見・修正するW字モデル
上流工程でテスト設計を実施する「W字モデル」は、仕様や設計のミスを早い段階で見・修正できる。その結果、テスト工程ではバグの発見に専念できる

[画像のクリックで拡大表示] 一方のW字モデルは、要求定義でシステムテスト設計、基本設計で結合テスト設計、詳細設計で単体テスト設計—という具合に、上流工程でそれぞれ対応するテストの設計を実施する。このタイミングでテスト設計書を作れば、仕様書や設計書のミスを早期に見・修正できる。テストの段階では本来の、ソフトウェアのバグの発見と修正に専念できるわけだ。

実際、開発の現場では、W字モデルの導入を積極的に進めている。例えば日本IBMでは2006年1月、テストを専門とする支援チーム「テスト技術推進」を設置。その大きな役割が、上流工程におけるテスト設計の実践と定着である。同チームに所属する山上克也氏(ストラテジー&コンピテンシーソフトウェアエンジニアリングテスト技術推進担当)は、上流工程におけるテスト設計を推進してきた約1年をこう振り返る。「実際に上流工程でのテスト設計を続けていくと、後工程で仕様書や設計書のミスが減る。まだ具体的な成果は出ていないが、そのメリットは次第に認識されるだろう」。

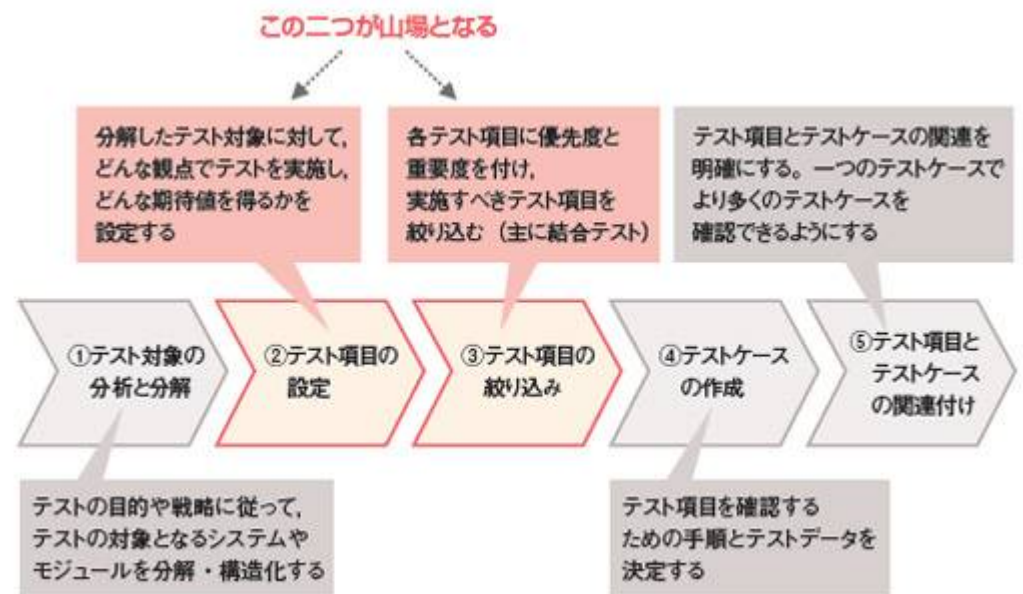
TISの鈴木氏も、複数の開発プロジェクトでW字モデルを適用し、高い効果を得た。「当初は、上流工程における作業やメンバーが増えることに、プロジェクト・マネージャが戸惑った。だが、結果的に後工程の工数が減ったので、W字モデルの重要性や意義を理解してくれた」(鈴木氏)。

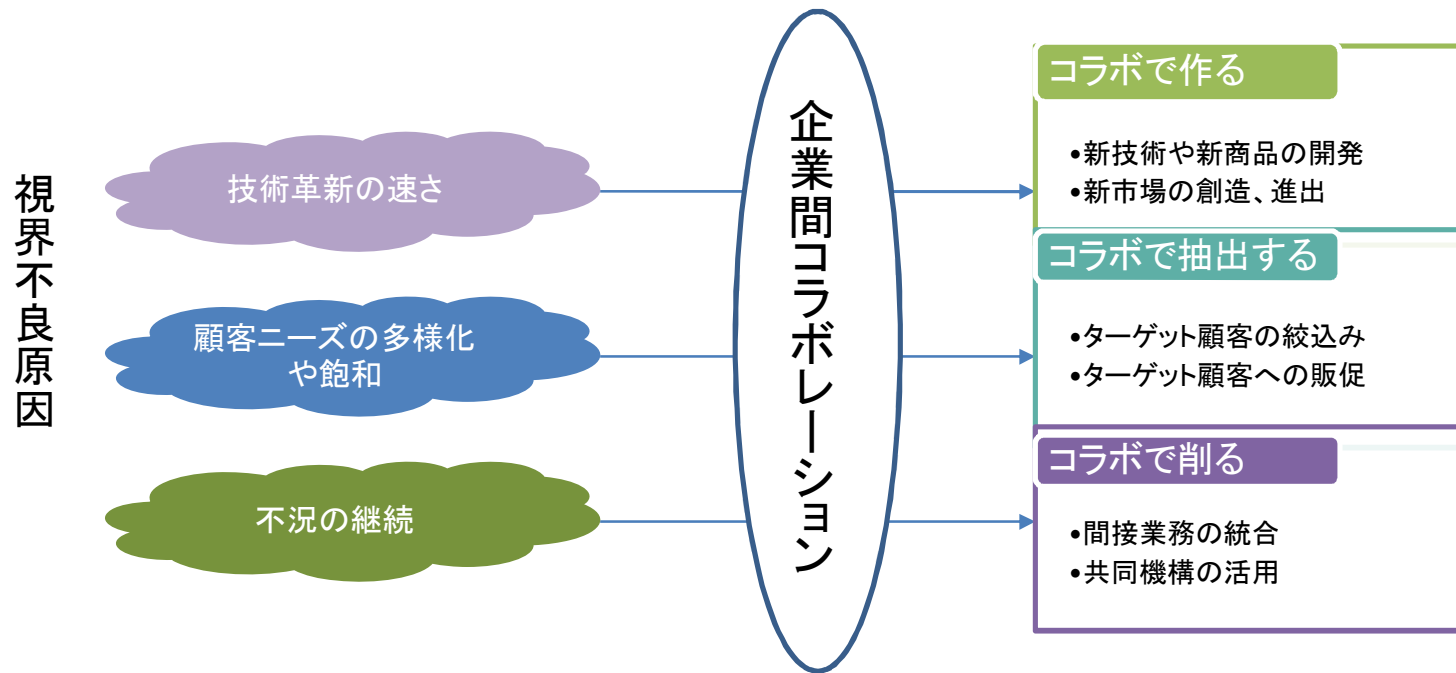
「漏れなく」と「絞る」を両立する

図3に、一般的なテスト設計の手順を示した。(1)テスト対象の分析と分解、(2)テスト項目の設定、(3)テスト項目の絞り込み、(4)テストケースの作成、(5)テスト項目とテストケースの関連付け—という五つのステップを踏む。この中で山場となるのは、(2)と(3)である。テスト項目の設定で「有効打の不足」を、テスト項目の絞り込みで「時間切れ」をそれぞれ克服するわけだ。

図3●テスト項目の「設定」と「絞り込み」が山場

テスト設計では、テスト対象を分析・分解した上で、具体的なテスト内容とテスト結果の期待値を設定する(これを「テスト項目」と呼ぶ)。さらにテスト項目に優先度や重要度を付けて絞り込むほか、テストケースを作成してテスト項目に関連付ける





コラボの主な形態

提携型

同業種、異業種の企業が戦略的にパートナーシップを結ぶ

バリューチェーン型

取引のある企業同士、取引のある共同で新商品

コンソーシアム型

複数の企業が集まって、共同プロジェクト

公募型

自社が必要とする技術などを持つ企業をオープンに募る

プラットフォーム型

様々なパートナーを引き寄せるプラットフォームを構築する

■ポーターの事業戦略類型

事業戦略構築の上で基本となる3つの競争戦略を紹介していきます。3つの競争戦略とは、次のものになります。

- ・コストリーダーシップ戦略(コスト競争で勝っていく戦略)
- ・差別化戦略(差別化で競争相手より優位に立つ戦略)
- ・集中戦略(特定の分野に的を絞って経営資源を集中する戦略)

3つの戦略をマトリックスで表すと、次のようになります。3つの戦略のうちどれを選ぶかは、業界の構造によって異なります。

競争優位性を築く手段
コスト 差別化

●コスト・リーダーシップ戦略

コストリーダーシップ戦略とは、業界の最低コストを実現し、市場価格の決定権を握って、競合と価格競争をしても黒字経営を維持できる体質を目指すものです。コストリーダーシップ戦略は、ただ単にコスト削減を目指すのではなく、経営資源を大半をコストリーダーになるために費やすものです。

コストリーダーシップになるための1つの方法として、次のようなグッド・サイクルを作ることが考えられます。

1. 大規模な投資で大量生産体制を敷く。
2. ペネトレーション・プライシングでシェアを獲得し、規模の経済を働かせる。
3. 高いシェアにより仕入コストを低減させる。
4. 低コストの大量販売で利益を獲得し、さらにコストを下げるための投資をする。

また、もう1つの方法として、コスト構造要因を有利にコントロールし、必要に応じてコスト構造を再編成することが考えられます。

コスト構造の再編成

- ・間接販売から直接販売への変更
- ・新しい流通チャネルの開拓
- ・原材料の変更
- ・広告媒体の変更

コストリーダーシップ戦略にはいくつかリスクがあります。

主なリスクとして、以下のようなものがあります。

- ・技術革新や市場変化により既存の低コスト商品が供給できなくなる
- ・新規参入業者が最新設備を用いて低コストを実現する

		競争優位性を築く手段	
		コスト	差別化
ターゲット	広い	コストリーダーシップ戦略	差別化戦略
	狭い	集中戦略(コスト)	集中戦略(差別化)

●差別化戦略

差別化戦略とは、業界の中で特異性のある価値や競合他社よりも高い付加価値を提供することで、自社の商品の差別化をして、高いマージンを取る戦略です。差別化の方法としては、ブランドイメージの差別化、製品の技術・品質・デザインの差別化、サービスの差別化、販売チャネルの差別化などが挙げられます。

差別化戦略のリスクとしては、次のようなものが考えられます。

- ・顧客の要求レベルが高くなり、従来の差別化で満足しなくなる
- ・競合他社による模倣により差別化がなくなる
- ・差別化商品の価格差が大きくなりすぎて、顧客にとって魅力的ではなくなる

●集中戦略

集中戦略とは、特定の顧客層、特定の商品、特定の地域などの限定されたセグメント(戦略ターゲット)に経営資源を集中する戦略です。集中戦略では、業界を特徴に応じて細分化(セグメンテーション)します。細分化したセグメントには、それぞれ異なった「5つの力」が働きます。

集中戦略は業界シェア下位の企業がNO.1企業に対抗するためによく採用される戦略です。ツーカーの高齢者向け携帯電話をターゲットにした集中戦略が例をして挙げられます。

業界トップの企業は、そのブランド力を生かし、集中戦略とは反対のフルライン戦略を採用することが多いようです。(自動車のトヨタは良い例だと思えます。

集中戦略のリスクには次のようなものが考えられます。

- ・対象とするセグメントと市場全体とのニーズ差が無くなり、経営資源の集中に意味が無くなる
- ・自社の対象セグメントの中に、競合がさらに小さなセグメントを見つけて集中戦略を進めてくる

●3つの戦略とROA

以上の採用戦略をROAの各要素との関係で見ると次の式・表のようになります。

$$\text{ROA} = \text{利益} / \text{総資産} = (\text{利益} / \text{売上高}) \times (\text{売上高} / \text{総資産})$$

$$= \text{売上高利益率} \times \text{総資産回転率}$$

コストリーダーシップ戦略の場合、売上高利益率(特に売上高総利益率、売実現するために資産効率を高める傾向があります。

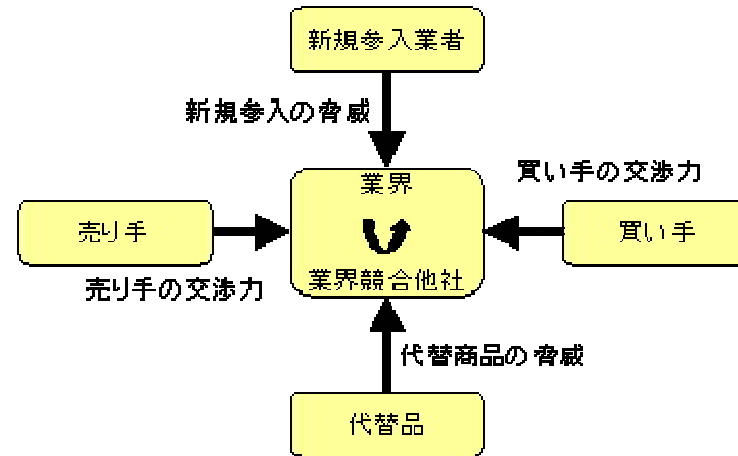
差別化戦略の場合、商品の差別化で売上高利益率は高くなる傾向がある一総資産回転率は低くなる傾向があります。

	売上高利益率 (収益性)	総資産回転率 (効率性)
コストリーダー	低い	高い
差別化	高い	低い

■5つの力(ファイブフォース)

「5つの力」分析とは、業界に影響する5つの力から、その業界がどういう特徴を持っているか？、どの程度儲かるか？、どの程度投資がかかりそうか？など業界の収益構造や競争におけるキーポイントを判断するためのフレームワークです。これらの判断は、経営資源の優先投入先、新規参入可否、事業撤退の検討などに役立ちます。5つの力とは次のものを表します。

「5つの力」イメージ



●新規参入の脅威

新規参入は競合他社の増加を意味します。新規参入が容易な業界は、収益性の低下を招きやすくなります。一方で、新規参入が難しい業界は、既存企業にとっては有利に働く場合があります。参入障壁が高い業界には次のような特徴があります。

- ・流通チャネルの確保が難しい
- ・製品の技術難易度が高い(例えば特許などによって保護されている)
- ・政府の規制のある業界
- ・既存企業からの報復が強い

新規参入の脅威があると、業界が低価格設定をして利益率を低下させたり、投資の抑制をして成長性を低下させる可能性が高くなります。

●代替品の脅威

自社製品よりも対費用効果で優れた製品や、従来機能を全く異なる媒体で代替できると自社の競争力低下に繋がります。また、その代替品が高収益の業界から登場すると、ますます脅威は大きくなります。例えば、テープレコーダーはCD-RやMP3プレーヤーといった媒体への変化ではテープレコーダー市場を独占していた業者でも、業界から撤退、あるいは業界の流れに追従しなければ、淘汰されてしまいます。代替品の脅威があると、業界が低価格設定をして利益率を低下させたり、投資の抑制をして成長性を低下させる可能性が高くなります。

●買い手の交渉力

製品の差別化ができないとか、買い手の情報量が多い場合は買い手の交渉力が強くなります。例えば、電化製品や日用品には買い手の交渉力が強くなる傾向があります。買い手が強くなる場合として、主に次のようなものが挙げられます。

- ・需給バランスを見たとき、供給過多の場合
- ・製品の差別化がされていない場合
- ・買い手が取引先を変えるコストが低い場合
- ・買い手が集中して大量購入している場合
- ・買い手が市場価格や自社コストの詳細を把握している場合
- ・購買決定要因が価格だけになっている場合

買い手の交渉力が大きいと、安値販売による利益率の低下につながります。また、買い手の交渉力の大きさにより代金回収が遅くなり、売上債権回転率の低下につながります。さらに、買い手の交渉力が大きくなると、商品の売れ行きが悪くなって、棚卸資産回転率の低下につながる可能性もあります。

●売り手の交渉力

業界を少数企業により寡占している場合に売り手の交渉力が強くなります。例えば、その企業特有の技術を用いた製品や特許によって権利を保護された製品の場合、売り手の交渉力が強くなります。売り手が強くなる場合として、主に次のようなものが挙げられます。

- ・需給バランスを見たとき、需要が旺盛な場合
- ・売り手の商品が買い手にとって必要不可欠な場合
- ・供給製品の独自性が強い、あるいは差別化されている場合
- ・売り手の業界が少数の企業による寡占状態の場合
- ・買い手の業界が売り手にとって重要でない場合

売り手の交渉力が大きいと、仕入の際に相手が代金回収を早く求めてくる可能性があるので買入債務回転率が大きくなる場合があります。また、買入債務の中でも、支払の期間が長めに設定されることが多い、支払手形が少ないという可能性があります。

●業界競合他社

業界内の競争状態が激しいほど、業界の魅力度は小さくなります。競争状態は次のような場合に激しくなりがちです。

- ・同業者が多数いる場合
- ・設備投資額が多額で一度参入すると撤退が難しい場合
- ・固定費が高いか、製品の陳腐化が激しいため、価格競争に陥りやすい場合
- ・製品の差別化が難しく、スイッチングコストが低い場合

業界競合他社との激しい競争は、利益率の低下はもちろん、稼働率を上げて業績を上げようという傾向により、総資産回転率(売上高/総資産)や有形固定資産回転率(売上高/有形固定資産)が高くなっていくことがあります。

●参入障壁と撤退障壁の関係

一般的に参入障壁と撤退障壁をマトリックスにすると次のようなことが言えます。

		撤退障壁	
		低い	高い
参入障壁	低い	収益率低い 安定	収益率低い 不安定
	高い	収益率高い 安定	収益率低い (規模の経済) 不安定

撤退障壁が高いのは、例えば次のような場合です。

- ・製品やサービスの供給責任やメンテナンス責任がある
- ・地域の雇用責任がある
- ・撤退後の雇用者の受け皿がない

●参考図書

競争戦略論〈1〉

バリューチェーン・5つの力分析を発案したマイケル・ポーターの著書。2つのフレームワークのコンセプトがわかります。

■3C分析とは？

カテゴリ:経営戦略

Customer,Company,Competitor

業界分析

外部環境の市場と競合の分析からKSFを見つけ出し、自社の戦略に活かす分析をするフレームワーク。3Cとは、「市場(customer)」「競合(competitor)」「自社(company)」の頭文字。

・市場分析のポイント

自社の製品やサービスを、購買する意志や能力のある潜在顧客を把握する。具体的には、市場規模(潜在顧客の数、地域構成など)や市場の成長性、ニーズ、購買決定プロセス、購買決定者といった観点で分析する。

・競合分析のポイント

競争状況や競争相手について把握する。特に、競争相手からいかに市場を奪うか(守るか)という視点を持ちながら、寡占度(競合の数)、参入障壁、競合の戦略、経営資源や構造上の強みと弱み(営業人員数、生産能力など)、競合のパフォーマンス(売上高、市場シェア、利益、顧客数など)に着目する。競合との比較は、自社の相対的な強みや弱みの抽出にも役立つ。

・自社分析のポイント

自社の経営資源や企業活動について、定性的・定量的に把握する。具体的には、売上高、市場シェア、収益性、ブランドイメージ、技術力、組織スキル、人的資源などを分析する。また、付加価値を生み出す機能や、コスト・ドライバーにも着目する。

■ 関連語

外部環境分析、内部環境分析、市場分析、競合分析、自社分析、KSF

■3C分析

3C分析とは、企業の事業環境分析や企画立案において定番とされている手法です。3C分析では事業全体像を以下の3つの点から分析していきます。

・自社 (Company) ・競合 (Competitor) ・市場、顧客 (Customer)

3C分析は、市場と競合の分析から導かれる、その事業でのKSF(成功要因)に対し、自社の分析からKSFとのギャップを見つけてアクションを導き出すためような形で用いられます。

●自社分析

自社の経営資源や企業活動について現状はどうなっているか？強み、弱みは何か？を分析します。具体的な分析対象は以下のようなものになります。

- ・経営資源(生産能力、従業員数など)
- ・戦略(集中戦略、差別化戦略など 事業戦略の類型を参照)
- ・業績(売上高、利益、キャッシュフロー、シェアなど)

その他、ブランドイメージ、品質、組織力などがあります。

●競合分析

どのような業界でも競合は存在します。そのため、競合企業を把握しておくことは不可欠です。自社にとっての競合はどこか？を明確にした上で、自社分析と同様、現状、強み、弱み、経営資源、戦略、業績を分析していく必要があります。

●市場分析

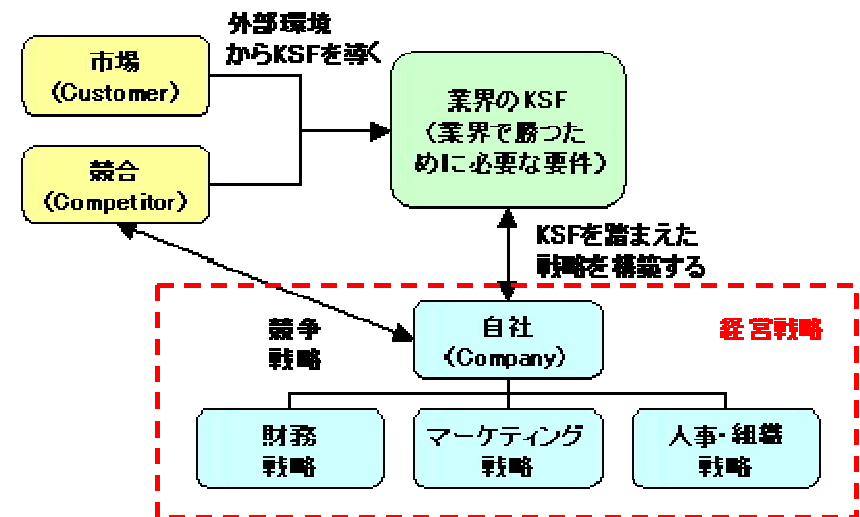
自社の製品やサービスに対し市場の反応を分析します。主な分析には次のようなものがあります。

- ・購買人口・・・潜在顧客はどの程度か？
- ・市場の成長性・・・今後伸びるか？横這いか？
- ・業界構造・・・業界の構造的特徴(詳細は5つの力を参照)
- ・購買決定までのプロセス・・・どの程度競合と比べるか？どのくらい時間をかけて購買に至るか？
- ・購買決定者・・・購買の意思決定者は誰か？
- ・購買行動に影響を及ぼす要因・・・価格、ブランド、品質、デザイン

●アクションを導く

3C分析は、事実を整理するフレームワークではなく、現状分析からアクションにつなげるためのフレームワークなので、アクションを導けなければ分析しなかったことと同じになってしまいます。

市場、競合から導かれたKSFを元に、自社がそのKSFを持っていないなら獲得できるのか？あるいは持っているなら今後も保持できるのか？を分析した上で、自社のアクション(戦略)を構築していきます。



ユニクロカスタマーセンター（山口市佐山）宛て 顧客の声カードより

Q1. 次回も来店したいか？

Q2. 購入商品でご意見のある商品について？

商品名（ ） 品番（コード） 色、サイズ

1. 商品の価格
2. 商品のデザイン
3. 商品のカラー
4. 商品のサイズ

Q3.店舗サービスについて？

1. レジの待ち時間、並び方
2. レジでの対応
3. フィティングルームの対応
4. 補正の仕上がり
5. 補正の待ち時間
6. 在庫欠品時の待ち時間
7. スタッフは笑顔で元気よく挨拶していましたか
8. スタッフの服装は清潔感がありましたか
9. スタッフはお客様の立場にたった言動を行っていましたか
10. スタッフは適切な商品案内が出来ていましたか

お気づきの点(自由記述)

評価(4段階)

大変満足、やや満足、やや不満、大変不満

■開催テーマ『“脱予算経営”と戦略マネジメントシステム』

■講師 早稲田大学大学院会計研究科教授 清水 孝氏

- 日時 2009年8月25日(火) 14:15~16:45(受付開始13:45)
- 会場 日経カンファレンスルーム(日経ビル6F 東京都千代田区大手町1-3-7)
- 主催 バランス スコアカード研究会(運営実施・日経ピーアール)
- 参加費 BSC研究会会員10,000円、一般15,000円(事前登録制)

【清水教授からのメッセージ】

今日のマネジメントは、多くがフィードバック・コントロール、すなわち、予算と実績と付け合せ、問題を認識して改善をする形になっています。しかし、この方法にはきわめて多くの問題点が潜んでいます。予算に代表されるマネジメント・ツールは果たして適切に機能しているのでしょうか。

変化の激しい現代において、よりストレッチな目標をたてて、環境に適応するために、予算は完璧なのでしょうか。

これまでの研究によれば、予算はむしろ資源の効果的かつ効率的な消費に対してマイナスの効果を持つことが示されています。また、収益の目標としても最高のパフォーマンスを引き出すことなく、組織を凡庸な結果に導くことも指摘されています。

こうした問題点を回避し、組織を活性化させて激動の時代を乗り越えていくためのひとつの考え方が「脱予算経営」です。この講演では、脱予算経営の内容について解説し、マインドセットの変革への道を考えていくことにしましょう。

清水 孝

早稲田大学商学学術院教授 大学院会計研究科 担当。博士(商学)早稲田大学。日本医療バランスト・スコアカード学会理事。IMA日本支部常任理事。1959年東京都生まれ、82年早稲田大学商学部卒、2002年8月より1年間、カリフォルニア大学バークレー校客員研究員。主要業績は『経営競争力を強化する戦略管理会計』中央経済社、2001年(日本管理会計学会賞)など(本データはこの書籍が刊行された当時に掲載されたものです)

ぼん-よう【凡庸】

[名・形動] 平凡でとれないこと。また、その人や、そのさま。「一な(の)人物」[派生] ぼんようさ[名]

無益な予算ゲームを今後も続けますか 『“脱予算経営”』

「来年度予算の売り上げや利益は、確実に達成できそうな数字にしておこう。意欲的な目標を掲げたとしても、うまくいかなかったら責任を取られ、結局は自分が損をすることになる。重要なのは、意欲的でない目標をいかに意欲的に見せるかだ」――。

毎年今ぐらいの時期(11～12月)になると、日本の多くの会社でマネジャー(管理職)クラス以上の社員は、翌年4月から始まる次年度の予算編成作業のため忙しくなる。そんなとき、「自分の評価が下がらないようにするにはどうしたらいいのか」という問いが、マネジャーの頭をよぎるのは、ごく当然のことだろう。

成果型報酬制度の浸透によって、予算の弊害が今まで以上に目立つようになってきた。予算をめぐる社内での非生産的なゲーミング(駆け引き)が活性化してきたのだ。

企業は挑戦する風土を失いかねない

「予算管理は即刻やめるべきだ。変化の激しい現代の競争環境にそぐわない。経営者にもマネジャーにもメリットはほとんどない」――。11月上旬、英国ハンプシャーにいるジェレミー・ホープ氏に電話したところ、力強く警告された。

ホープ氏は、予算管理の弊害と対処法を研究する団体「BBRT(Beyond Budgeting Round Table)」の代表者の1人。98年に英国で設立されたBBRTには、英蘭ユニ・リーバ、独ドイツ銀行、米アメリカン・エクスプレスなど欧米企業約50社が参加する。

従来の年度予算管理のやり方に疑問や不満を抱くのは、日本企業だけではない。欧米企業だって同じ問題で悩んでいる。BBRTには最近、日本たばこ産業(JT)が加わった。

ホープ氏と親交が深く、予算管理に詳しい野村総合研究所(NRI)の森沢徹・上級コンサルタントによると、「日本の上場企業は平均3～4カ月を予算管理に費やす。半年かかる企業すらある」。

いまや上場企業の大半にERP(統合基幹業務)システムが導入され、決算処理に費やす日数は大幅に削減された。しかし、予算編成の短期化までは実現できていない企業が多い。ERPシステムは予算編成作業の短縮にも貢献するはずだが、運用面の課題が放置されたままだからだ。

そもそも予算編成に何カ月もかかるのは、経営陣、事業部長、部課長の間で何度も調整作業を繰り返すため。しかも、調整とは名ばかりのゲーミングが起これ、余計に時間がかかる。マネジャーの報酬や人事考課と、予算の達成度を強く連動させすぎると、「マネジャーは最小のリスクで、最大のボーナスを得ようと画策する」(ホープ氏)。

現在、多くの業界では市場環境の変化が激しく、先行きは不透明だ。このため、多大な時間と人手を費やして予算を編成しても、早ければ予算実行年度の第1四半期中に予算数値が形がい化しかねない。前提条件の崩れた予算数値の達成度合いで評価されては、マネジャーはたまったものではない。

ゲーミングが常態化すると、企業は挑戦する風土を失う。長期的に見ると、これこそが予算管理の最大の弊害だ。競争環境の厳しいいま、新しい価値創造に挑戦し続けなければ、企業はいつ足をすくわれてもおかしくはない。

無益な予算ゲームを今後も続けますか 『“脱予算経営”』

欧米企業が注目する「脱予算モデル」

ホープ氏は「Beyond Budgeting Model (BBM, 脱予算モデル)」を提唱する。これは、固定業績契約と連動した予算をやめて、マネジャーへの権限委譲度を高めた経営モデルだ。変化適応型分権組織への転換を狙う。

固定業績契約は、予算数値の達成度をマネジャーの業績評価の中心に据えた契約形態を指す。つまり、年度開始前に策定した売り上げ予算や利益率予算などの数字を評価指標とする。一方BBMでは「相対的改善契約」を使う。社内外の競合の業績結果との相対比較で、マネジャーを評価する。

ホープ氏はBBMのベストプラクティスの一つとして、スウェーデンの銀行、ハンデルスバンケンを挙げる。北欧4カ国を中心に500以上の支店を持つ同行は、10の地域統括部門の配下に複数の支店をグルーピングして置く。そして、1グループのなかで、収益対費用率、行員1人当たり利益、利益総額の3つの指標で支店同士を競わせる。地域統括部門同士はROE(株主資本利益率)と収益対費用率で競う。経営陣はROEで他行に勝つことを目指す。ランキングは毎月公表され、上位でいることが人事考課に反映される。

同行では支店長への権限委譲度が高い。支店で扱う金融商品の品目や価格、戦略、スタッフ総数や給与まで自由に決められる。これだけ裁量権が与えられているため、支店長は業務にやりがいを感じ、顧客の要求に素早く対応できる。

相対的改善契約で使うベンチマークは、競合他社の売り上げや利益率だったり、市場シェアでもいい。ただし、「比較の前提条件を細かく決める必要はない。日本企業はギリギリとやりがちだが、欧米企業はその辺はアバウトだ」(財務や経営管理に詳しいアクセンチュアの伊佐治光男エグゼクティブ・パートナー)。

予算を廃止すれば、予算管理の弊害は一掃できる。しかし、次年度予算の編成を完全にやめてしまうのはリスクが大きい。ホープ氏の著書の日本語版『脱予算経営』(生産性出版)を監訳した、早稲田大学の清水孝教授はこう指摘する。「予算を完全になくすと、全社の資源計画がうまくいなくなる。売り上げや費用の目安としての予算は残すべきだろう」。

ホープ氏は、「BBMを実現するポイントは、経営陣がどれだけマネジャーを信頼できるかにかかっている」という。いまの予算管理の目的の一つは、経営陣がマネジャーの働きを監視し、不満があれば指示を出すことにある。そんな役割を担う予算を放棄するためには、経営陣がマネジャーの挑戦心や業務能力を信じるのが大前提となる。

あるいは、「経営陣が予算を使ってマネジャーを管理しなくても、マネジャーが挑戦的な目標を自律的に掲げ、目標達成に向けて日々邁進する風土を作ることがポイントだ」と言ってもいい。

11月24日発売の日経情報ストラテジー2006年1月号に、予算管理をテーマとした特集記事を掲載した。予算管理のさまざまな弊害に対処するために、独自の工夫を凝らす国内外の先進企業9社の取り組みを紹介している。飽くなき業務改善の追求で有名なトヨタ自動車の事例も含む。さらに、BBMの詳細はもちろん、NRIの森沢上級コンサルタントが提唱する「トラスト経営モデル」にも言及している。

(杉山 泰一＝日経情報ストラテジー)

[2005/11/25]

コールセンタービジネス育成にむけての課題

－ 受注獲得、上流工程に関して －

受注獲得フェーズ

■ 提案書がこんなレベルになっていないか。

□ 顧客から見て「どこの会社も同じ」、価格競争のみに陥っていないか。

- ①顧客の要求に「応えられる」ことのみを伝える手段になっていないか。
- ②顧客に類似案件の事例紹介で、「対応できません。」を伝える手段になっていないか。
- ③顧客の要望に応えられる、技術力や体制があることを伝える手段になっていないか。

□ 顧客がどのように提案書を判定するのかを分析と対応しているか。

□ 自社提案方式の精錬と徹底的な他社比較を行っているか。

- ①自社方式の強み/弱みをきちんと伝えているか。
- ②競合他社の提案予測(方式、プロダクト、会社など全て)をし、対応しているか。

(日経ソリューションビジネス セミナーより)

基本計画フェーズ

■ Si'erの開発方式を理解できない、共通言語になっていなかった。

■ 合せて、WBSの不十分さを是正できなかった。

CC統合プロジェクトより

要件定義フェーズ

■ 要件定義の網羅性不足が次工程の乱れに大きな影響を及ぼしている。

□ 基本設計、詳細設計と現状でも歯止めがかかっていない。