

連載 情報の価値とインテリジェンス

第1回 情報とインテリジェンスの基本的な違い

日本経済大学教授 菅澤 喜男

はじめに

グローバル化が進展することで、世界は地域紛争が多発するとアメリカの未来予測学者のジョン・ネイピッツが指摘していましたが、さて現実はどうのような状況でしょうか。世界で起きている地域紛争は、いったい何か所で起きているかを考えてみたことはありますか。地域紛争の性格は、国家間紛争や内戦など、民族・宗教・領土・資源など多様な問題に起因しています。最近の紛争としてニュースなどに頻繁に出てくるのは、グルジャ、チェチェン、イラク、インド・パキスタン、アフガニスタン、ソマリア、イスラエル・レバノンなど、おおよそ30の地域で紛争が起きている。

グローバル化と紛争、一見無関係かと思えますが、この2つの問題は緊密な関係があると考えます。グローバル化の進展は情報伝達が切れ目なく、かつ驚異的な速度で伝搬するために「物事が平準化」するのではないのでしょうか。つまり、どこの面あるいは場所を切り取っても良く似ている情報ということです。物事が平準化することは、大量生産に代表される均質化された工業製品には必要不可欠な条件とも言えます。

我々は、良い製品を低いコストで手に入れれば生活は確かに向上するかもしれませんが、自らの主張である個だけしか持っていないという自己満足は失われているのではないのでしょうか。統計学でも頻繁に出てくる数値は「モード」と呼んでいます。我々は、モードの一員になりたいのでしょうか。

私は、情報が誰にでも自由に行き渡る仕組みは、その結果として「個の主張」が強くなると考えます。

1. 情報の価値

中国語では、「情報」=「インテリジェンス」となります。それでは日本人が当たり前のように使っている情報は何でしょうか？中国語では「意味を持たない記号などの情報」=「情報」となります。英語圏ではどのように情報を捉えているかも不思議な話です。つまり、「information」=「intelligence」では無いということです。その結果、「情報」=「information」でもなさそうです！

情報の価値は分析から創出されるものであり、単に情報と言う名前があれば、何か意味を持っているとは言えません。情報の価値が分析から生まれるとすれば、我々は第一に多くの情報を収集する必要があります。集められた多くの情報を分析することで、価値ある情報、つまりインテリジェンスが創出されます。

創出された情報は、企業では意思決定を左右するような極めて重要な情報、つまりインテリジェンスとして企業経営者層により活用されることとなります。

ここで日本人研究者が定義している「インテリジェンス」を眺めてみましょう。

北岡 元 元政策研究大学院大学教授

「判断・行動のために必要な知識」

手島 龍一 慶応義塾大学教授

「収集した情報を精査し、裏を取り、周到な分析を加えたインフォメーション、それがインテリジェンスである」

小谷 賢 防衛省防衛研究所共教官

「インフォメーションはただ集めてきただけの生情報やデータ、インテリジェンスは分析・加工された情報である」

が理解しやすい定義だと思います。私自身の定義は「アクションブル・インフォメーション」だと捉えております。

インテリジェンスを利活用する場面は、どちらかと言えば戦略的ではありますが、どうも日本企業の視点から見ると戦術的な意思決定が多いように思えます。読者の方々はどう思われますか。次の表は、戦略的と戦術的とに分けて捉えた意思決定を区別したものです。

戦略的/戦術的なインテリジェンス

戦略的意思決定	戦術的意思決定
企業が中長期戦略を練り上げるためには、トップマネジメントとしての戦略企画が求められ、外部環境に関する十分な評価・分析された知識、つまりインテリジェンスが必要である。	既存市場における各種条件(環境)に関するインテリジェンスが重要であり、短期的である。
<ul style="list-style-type: none">・戦略的な企画・新製品紹介・新規事業/新規ベンチャー企業の動向・研究開発・吸収合併・生産能力の拡張・その他	<ul style="list-style-type: none">・株取引・市場への脅威・金融機関における大型投資・会社の売買利ざやの目標 設定・貿易会社の市場機会の探索・価格変更・流通業者の優先的な処遇・宣伝テーマの変更・販促活動の浸透・その他

一般的な製品あるいは技術はマーケットに投入され利益を生み出しますが、いつまでも利益を生み出し、企業の利益として計上されるわけではありません。ほとんどの製品あるいは技術は、飽和状態にあるマーケットで熾烈な競争に曝されることとなります。マーケットが飽和状態にある場合、最も効果のある戦略がコスト削減により製品コストをライバル企業より下げることです。しかし、コストを下げることは戦略と

しては、素晴らしい戦略とは言い難い面が多々あります。戦略的に力を発揮するのは、飽和状態にあるマーケットの中での競争を勝ち抜きながら、新たなマーケットに投入する新製品あるいは技術を開発し新たな成長を描くことが最も重要です。マーケットが飽和状態にある同業者間での競争を取り上げた場合は、米国を中心としたインテリジェンス研究の軸として「コンペティティブ・インテリジェンス」と呼ばれる領域があります。競合状態にある企業、つまりライバル企業をターゲットとしたインテリジェンスの在り方について盛んに研究がなされています。ただし、ライバル企業だけに目を向けている間にベンチャー企業などが、既存のマーケットを無視したかのような製品あるいは技術をマーケットに投入した結果、彼らが短期間で新たな成長曲線を描くことは十分にあり得ます。

企業自らが保有している製品・技術が、現在どのような成長過程にあるかを見極めることは、ライバル企業に打ち勝ちマーケットに生き残る（サバイバル）ためには大切な問題です。良く知られている「成長曲線あるいはSカーブ」は3つのフェーズに分けて考えることで、戦略を立てるべきであるとしています。3つのフェーズとは、揺籃期、成長期、安定期ですが、多くの製品・技術は安定期の後に衰退期を迎えることとなります。ここで言う製品・技術は、言い換えれば企業そのものでもあると言えます。例えば、衰退期にある企業は、いずれは倒産の憂目にあうこととなります。

製品・技術の成長過程とインテリジェンスとは、どのような関係があるのか。これは密接な関係を有しており、各フェーズにおいて収集すべき情報の種類は全く違ってくることとなります。成長曲線については、改めて詳しく紹介をする機会をいただければ幸いです。

2. マーケットのシグナルを捉える

インテリジェンスを利活用する第一歩は、情報収集ですが、求める必要な情報がどこにあるのかを知るには、それなりの経験と知識が求められます。必要な情報はマーケットの中で発生、つまりシグナルとして出ています。

つまり自社の製品・技術についてどのようなマーケットシグナルが出されているかを把握しておく必要があります。

ここで、マーケットシグナルを幾つかのパターンに分けて捉えてみます。

マーケットシグナルを捉える目的と必要性は、次に示す4項目に集約されます。

競争相手(企業)、その企業行動を通じて、さまざまな方法でシグナルを出している。シグナルの中には、脅しもあれば警告を与えることもあり、ある種の行動の兆候として捉えることができるものもある。

競争相手が取る行動は、全てではないが、その大部分が競争業者分析と戦略策定にとって有用な情報をもたらす。

したがって、マーケットシグナルを捉えて、それを正確に読み取れば、競争戦略策定上、極めて役に立つことは確かである。

競争相手の将来目標、マーケットおよび企業そのものについての仮説、現在の戦略ならびに能力を把握しておく必要がある。

2.1 動きの予測

競争相手（企業）の行う予告形式、特徴、発表のタイミングは、有力なシグナルです。予告は正式な対外的な伝達事項として、工場建設であるとか価格変更など、ある種の行動を起こす（あるいは起こさない）という意図がある発表です。次に示す動きが予測されます。

同業者より先に有利な地位を占める

競争相手が計画している行動を妨げる脅威としての働き

競争相手の気持ちを押し量るテストとなる

競争相手の動きに対する歓迎あるいは不快感を伝える

競争相手に対する懐柔策として役立つ

金のかかる動きを同業者がいつせいに採用することを回避する

株価を吊り上げたり、企業の評価を良くする目的で、金融関係に情報を与える

2.2 マーケットシグナルの役割とタイプ

マーケットシグナルは、次に示す相反する2つの役割を持っています。

競争相手の動機、意図、目標を示す手がかりとなるシグナル

真実を隠す見せ掛けのシグナル

次に、良く知られている6つのシグナルのタイプを紹介しておきます。

(タイプ1) 事後の発表

- ・事後の発表は、他の企業がその公開されたデータを既に知っていて、それに注目し、それがために行動に変化が生じるかもしれない、ということを発表した企業が確認するためになされる。
- ・新たな設備拡充、販売実績など、既に完了した事柄を発表する場合が大半である。

(タイプ2) 業界事情についての競争相手のコメント

- ・競争相手が、その業界の状況についてのコメントを発表することは珍しくはない。
- ・業界の需要動向や価格の予測、将来の生産能力の推定、原材料の高騰など・・・、外部要因の重要性に関するコメントである。
- ・このようなコメントが、業界について競争相手が抱いている仮説を明らかにし、恐らくその仮説に基づいて策定される戦略をも知る手がかりが得られるからである。

- ・したがって、業界に関するコメントは、他の業者にも同じような仮説を抱かせ、誤解や争いが起こることを最小限に抑えようとする意識的、あるいは無意識的な試みと言える。

(タイプ3) 自社の動きについてのコメントと説明

- ・企業が行う自社の動きに関する説明は、意識的か無意識的かは別として、少なくとも3つの役割がある。

3つの役割：

その動きの必然性を他社に納得させ、その動きに追従されるか、あるいは、その動きを挑発と受け取らないようにさせる役割。

先取りの意志表示としての役割。新製品の発表や計画など、開発に膨大な資金と困難が伴うことを過大に発表する。背景に、競争相手に、同様な分野への進出を思いとどませるとの狙いもある。

会社の動きそのものが、約束の発表である。その企業が経営資源を大量に投入し、長期に渡り、その新しい分野に注力することを約束することで、競争相手に進出意欲を封じ込むためである。

(タイプ4) 競争相手の現在の戦術と、実行可能ではあったが実行しなかった戦術との比較

- ・競争相手がやろうと思えばやれたことと、実際に採用したこと、例えば現行価格、広告費、設備拡充、製品の改良など、競争相手の動機についての重要なシグナルを提供してくれる。
- ・実際には選択できたのに、選択せずに別の弱気な戦略をとったということは、他社を懐柔する意図を示すシグナルと言える。

(タイプ5) 新しい戦略の導入方法

- ・狭い地域での新製品の販売に向けた発表なのか、あるいは当初より主要な顧客に向けて強引に発売されたのか、といった新しい戦略の導入のされかたもシグナルとなる。
- ・例えば、新製品の発表を通常の時期に行うか、あるいは意表をついた時期に行うかにより、その競争相手が非難を覚悟で戦略の導入に踏み切ったのか、それとも業界全体の利益を考えた上で行動したのかを区別する手がかりとなる。

(タイプ6) 過去の目標とのズレ

- ・例えば、高級製品だけを生産していた企業が、普及品の生産に踏み切った場合などは、その企業の目標あるいは仮説に大幅な変更があったことを示すシグナルとなる。
- ・どのような戦略要素においても、これまでの目標との間にズレが生じた場合は、そのズレに注目しシグナルの意味を探り、競争相手の分析を行わなければならない。

おわりに

本稿では、インテリジェンスの概念、定義そしてマーケットシグナルについて概説しました。読者の方々は、自身のビジネスに関わりのある情報を整理したことはありますか。私の知る限りでは、何となく情報を収集してはいるが、戦略的に情報を収集しインテリジェンスを創出している日本企業を多く見ることはありません。孫子の兵法に「敵を知り己を知らば百戦危うからず」という有名な言葉があります。読者の会社も百戦危うからずでないことを願っています。

連載 情報の価値とインテリジェンス 第2回 情報の意外性とインテリジェンスの概念

日本経済大学（渋谷キャンパス）教授 菅澤 喜男

1. はじめに

日本社会あるいは企業社会は、いわゆる縦割り組織であると言われる。その結果、組織としての意思の伝達あるいは行動は必然的に縦割的な方法で行われることになり、この縦のラインに多くの情報が伝達、つまり流されることで（上手くいけば）末端の組織あるいは人間に意思が伝わることとなります。

情報の価値の一つに意外性があります。意外性を見いだせる情報には、多くの人間はエモーショナルとも言うべき「心を動かす、感動的な」思いを基本とした行動を起こすように思えます。この意外性を情報に求めるには、縦割りの情報伝達ではなく水平的かつ横断的な情報伝達が重要な役割を果たします。

私が1970年代前半のアメリカ留学時代に勉強をした「エントロピー」、つまり平均情報量を思い起こしてみると、ある情報が生起する確率がちょうど1/2（どちらとも判断がつかない状況）の時に平均情報量が最大となるという理論です。つまりエントロピーは、意外性が最大の時に平均情報量も最大となる訳ですから、意外性を含んだ情報をもっとも価値ある情報と考えられます。したがって、意思決定者は判断に迷いがある時こそ、多くの意外性のある情報が必要であるということです。また、生起確率が1は、まさに意外性が的中した場合であり、逆に生起確率が0は起き得なかったということになります。

ビジネスを上手く行ってゆくに当たっては、この情報が持っている意外性こそがビジネスチャンスでありニッチな市場の存在を示していると言えます。しかし、我々は、情報を受け身の姿勢で単に待っているだけでは、情報が持っている役に立つ意外性を見極めることはできません。そのためには、常にマーケットを監視（モニタリング）している必要があります。

本稿では、インテリジェンスの概念、インテリジェンスの歴史、そして欧米で研究が盛んに行われてきたビジネス・インテリジェンスそしてコンペティティブ・インテリジェンスなどについて概説します。

2. インテリジェンス研究の歴史

“ビジネス・インテリジェンス”の概念は1970年代初めにスウェーデン・Lund大学のDr. Stevan Dedijer（デジエール）博士が唱え、Lund大学で講義に取り入れ、脚光を浴びたことに始まります。同博士は、特に情報の安全性を重視すべきことを主張し、情報化時代の大学こそ、情報活用のためのインテリジェンスの中心になるべきであることを指摘しました。同博士は世界のインテリジェンスの代表的なものとして、パチカン、スイス銀行、Royal Dutch Shellの3つをあげて研究を継続し、ビジネス・インテリジ

エンスの創始者として世界で高く評価されました。

その後、冷戦終了間近の1986年になると、米国ではCIA関係者を中心に“Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)-競争情報専門家協会”が設立され、CIAなど諜報関係機関の競争相手国の情報の収集、分析法をビジネスに応用する動きが現れました。

ビジネス・インテリジェンスの概念を38年前の1972年に唱えたスウェーデン・ルンド大学のデジエール博士は、どちらかと言えば情報収集を競争相手だけに絞るやり方に批判的で、関連する情報を幅広く公正に収集、分析、活用する必要性を提唱していました。デジエール博士は、IBMが競争相手の動きに注力している間に、ガレージでコンピュータソフトの開発に成功し、瞬く間にIBMの強力な競争相手として出現した、マイクロソフトの事例を引用し、競争相手だけの動きに焦点を合わせるコンペティティブ・インテリジェンス(Competitive Intelligence “競争情報”)の情報収集技法に疑問を投げかけました。

世界の潮流として、ビジネス・インテリジェンスの呼び方はヨーロッパ諸国が中心であり、北米ではコンペティティブ・インテリジェンスと呼ぶ場合が一般的です。本質的な2つの呼び方は、競争相手に絞り込んだコンペティティブ・インテリジェンスなのか、広く競争の範囲を広げ競争相手だけではない競争を範囲としたビジネス・インテリジェンスの違いであると考えます。

3. 明治以降の日本軍のインテリジェンスと世界のインテリジェンス

- ・ 1868年(明治元年)海陸軍科が設置されて以降、軍部がインテリジェンスを整備することに関心を持っていた。
 - ・ 1878年、陸軍参謀本部が、中・南支(編集部注:中国中南部)方面派遣将校を長期の駐在員としたことで、本格的な対外情報収集活動が開始される。当時は、まだ情報収集の基盤も無いために、民間人の力を得て、軍は民間の商取引のルートに沿って情報担当将校を配置していた。
- いわゆるインフォメーションオフィサー(情報将校)がいた。
- ・ 日清戦争では、石川伍一や鐘崎三郎が活躍。
 - ・ 日露戦争では、石光真清や明石元二郎などが活躍した。明石の活躍は自身の『落花流水』にまとめられ、それは後の陸軍中野学校の教科書として採用されている。
 - ・ 1908年、陸軍参謀本部が本格的な軍事情報部であった第2部を設け組織的な情報収集活動を開始した。
 - ・ この頃に、英国では秘密情報部(SISまたはMI6)そして防諜部(MI5)が誕生している。

ここで、日本を取り巻く状況を概観してみると、第一次日英同盟が、1902年1月30日に調印され即時に発効している。その後、第二次(1905年)、第三次(1911年)と継続更新され、1923年8月17日に失効するまで日英同盟が日本外交の基軸であったことは良く知られている。第一次世界大戦までの間、日本の外交政策の基盤となった。その間、1914年8月23日にドイツに宣戦布告をしている。第一次大戦の最大の任務は偵察・索敵だと言われています。また、世界初の飛行機の軍事利用は、1811年のリビア戦争でのイタリー軍のニューポール機による偵察飛行が世界で初の偵察・索敵と言われている。これはライト兄弟による初飛行の8年後である。偵察も航空写真が実用化されるまでは、記憶によるか写生などに頼っていたようですが、戦線が膠着化し騎兵による浸透が不可能になると飛行機の利用が重視される中で航空写真を最も早く実用化したのがフランスです。航空機による偵察が重要視される中、1918年にはイギリスは世界初の独立した空軍を発足させています。アメリカの空軍は第二次大戦中に独立した空軍を組織化しました。日本は第二次大戦中でも欧米各国のような空軍を保有することはなく、1952年航空自衛隊にその原型ができています。また、驚くことに第一次大戦末期イギリスは、22,500機を保有し、空軍全体で30万人が在籍し、主任務が索敵でこれだけの兵力を有していたことは驚きです。日本は日英同盟を基軸とした外交政策であったが、第一次大戦での航空機により偵察技術などを含めた武器の飛躍的な進歩と、総力戦として求められる相手国の人口や工業力、そして飛躍的な通信技術の進歩などから大きな遅れを取った理由と考えられます。

その結果、広範囲な情報を把握するためのインテリジェンス能力が軽視されました。それが要因となって、この時期になると、インフォメーションオフィサーの存在が不明確となっているのではないかと！

- ・ 1930年代後半までインテリジェンスが重要視されることはなかった。
- ・ その後太平洋戦争に突入したが、軍のインテリジェンス活動は主に個人的な能力に頼り、組織的な活動とは言い難い状況であった。

< 『日本軍のインテリジェンス』小谷賢著を参考 >

海軍軍令部の中枢であった作戦部は既に対米英戦の勝算がないことを認めていました。

- ・ 1941年2月：情報部の結論は次のような内容であった。「米国は1944年に降においては日米各種兵力比は、帝国に対して十分な勝算を確信するに至るべく従って右時期以降においては、帝国に対する圧迫政策は現在のごとく微温的ならず武力行使を予期しつつ極めて強硬なる策に出づべく。」

→危機管理の段階

- ・ 海軍が最も恐れていたのはこのような状況であった。すなわち将来的に日米の戦力格差が増大し、さらに日本が戦力的なストック、特に石油を使い果たして

どうにも行かなくなった末に米国から強硬な対日政策を押し付けられることである。つまり、先に進めば進むほど、勝ち目が無いのであれば、開戦は早いほど良い、といった結論に至ったことは理解できる。

→この結論が航空機による真珠湾への奇襲攻撃（戦術）へと突き進んで行った。

- ・ 戦術的に見れば、海軍の判断は極めて合理的であったが、しかし、戦略的に見ると、対米戦という判断は全くナンセンスであったのではないか。
- ・ 背景には、日本軍は中長期的な観点から状況を判断するセクションが存在していなかったために、米国の世論が長期的に耐えられないという何の根拠も無い予想に頼っていた。
- ・ 山本五十六は真珠湾攻撃が米国の世論に打撃を与えると考えていた節があった、すなわち山本五十六は、戦術的にアメリカ海軍をたたく方法を提示したが、戦略的な考え方については明確な解決策を提示しなかったことになる。

< 『日本軍のインテリジェンス』小谷賢著を参考 >

さて、日本企業は、戦術タイプですか、それとも戦略タイプでしょうか？どうやら、戦術タイプの企業が多いのではないのでしょうか。

4. 戦前・戦後のインテリジェンスに関する問題と問題解決の指針

『日本軍のインテリジェンス』の著者である小谷賢博士によれば、日本軍の問題として、以下の6点を挙げています。

組織化されていないインテリジェンス

情報部の地位(立場)の低さ

防諜の不徹底

目先の情報運用

情報集約機関の不在とセクショナリズム

長期的な視野(戦略)の欠如による情報のリクワイアメント(Requirement:要求)の不在

→インテリジェンスに求められる仕事は、リクワイアメントに基づき情報を収集し、それらを分析・評価した上で政策決定者に判断のための材料を与えることである。

→各組織のセクショナリズムの緩和と情報部の立場の強化、そして収集した情報の集約・共有化が必要である。

米国型：強力な権限を伴う中央集権的(CIA)組織

英国型：それぞれの関係組織が持っている情報の共有(MI5、MI6)組織

→情報部の地位の低さは「インテリジェンスの政治化」にある。行動しようとする人間(意思決定者)が情報を扱いだすと、手段と目的が混在するために客観的な情報判断が難しくなる現象である。インテリジェンスの政治化とは、いわゆる上司あるいは権

限を有している者に都合の良い情報だけを提供することである。最近では、イラク戦争で英国の MI そして米国の CIA が当時の最高権力者に都合の良い情報だけを知らせた結果、イラク戦争が勃発したとの事実がある。最近、英国では当時の首相が聴聞会に呼び出され、なぜイラクには科学兵器が存在したとの偽りの情報で英国軍をイラクに派遣したかについて厳しい質疑がなされたことは記憶に新しい「インテリジェンスの政治化」である。インテリジェンスの政治化を避けるための解決策としては、「実行するスタッフと調査するスタッフをできる限り厳密に分離しておくことである」（アメリカ人ジャーナリスト、ウォルター・リップマン）がある。

さて、小谷博士が指摘した日本軍の問題は、戦後半世紀以上が過ぎた日本では、どのような反省がなされたかも大きな疑問です。

5. インテリジェンスの概念

シャーマン・ケント(1949年)によれば、「知能」とは別にインテリジェンスは知識、組織、活動の3つの意味を持つと指摘しています。また、知識としてのインテリジェンスは、判断・行動のために必要となる知識であり、情報より生産されるとしました。

広辞苑の定義によれば、「情報」とはあることならについての知らせ、インテリジェンスとは、判断を下したり行動を起こしたりするために必要な知識となっています。

仏仏辞書(私の単なる推測ですが、インテリジェンスという語は英語よりはフランス語の方が古いと思っている)から見た違いとしては、

情報(Information)

- ・ データ、情報
- ・ 教え(理解を含まない)
- ・ 調査する
- ・ 出来事を伝える
- ・ ニュースを聞く(理解することとは別)
- ・ メディア
- ・ 何らかの印で伝えることが出来る

インテリジェンス(Intelligence = Com(一緒) Prendre(取る・把握する)と同義語)

- ・ 共通の知識を持っている
- ・ お互いに理解する
- ・ 共犯者の間による暗黙の了解
- ・ 重要な情報を持っている人と情報交換する(Correspond)

となっています。

6. 日本人研究者が定義しているインテリジェンスとは

- ・北岡元 元政策研究大学院大学教授
「判断・行動のために必要な知識」
- ・手島龍一 慶応義塾大学教授
「収集した情報を精査し、裏を取り、周到な分析を加えたインフォメーション、それが「インテリジェンス」である。
- ・小谷賢 防衛省防衛研究所教官
「インフォメーションはただ集めてきただけの生情報やデータ、インテリジェンスは分析・加工された情報」である。
- ・中川十郎 元東京経済大学教授
「(ビジネス)インテリジェンスとは、収集した経済情報を整理、評価、分析し、価値を高め、行動、意志決定に活用できる付加価値の付けられた情報で、競争情報はその一部とみなされ、競争情報を付加することで、ビジネス・インテリジェンスはさらに価値が高まり、競争力ある情報となる」
- ・菅澤喜男
「アクションブル・インフォメーション」である。

7. ビジネスにおけるインテリジェンスと正確な情報が持つ意味

適切な時期に適切な技術資源を持つことは、多くのビジネス領域において成功を収めるために、ますます重要となっています。また、素早い変化に基づく競争的な経済の中で、もし企業が 技術的資源を賢明に管理・運営することを期待しているならば、様々な環境に対して正確かつタイムリーな情報が必要です。技術やビジネス開発に必要な様々な情報を効率的に 収集、評価、活用するツールが必要となります。

正確な情報が持つ意味としては、情報が正確であればあるほど、過激な情報となるので経営者サイドは敬遠したいとの意識が強くなります。また、全体的におとなしい競争の無い業界(社会)ほど、人間の主張が過激さを見つける情報に偏ることで、意外性を見出すチャンスは増大することになります。

8. インテリジェンスの役割

インテリジェンスは、意思決定に現在そして将来とも重要になる可能性がある利用可能なすべての情報を収集、評価、分析、統合および解釈した付加価値の付いた製品(情報)であると定義できます。

このインテリジェンスの定義は、次の3つの役割を果たします。

1. インテリジェンスと情報(評価されていない資料)を区別する
2. インテリジェンスのダイナミックおよび周期的な性質を捉えている
3. 経営者層とインテリジェンス・スタッフ間のパートナーシップを強調する

9. インテリジェンス領域の分類

ビジネス・インテリジェンス (BI)

ビジネスの成功に有利に働く影響として、環境・規制・産業のトレンドなどから政治・経済・社会問題までの広範囲にわたる分析的・洞察的情報を包括した領域です。BIの特殊で重要な問題としては、潜在能力のある競争相手に焦点を絞り込むことが特徴的です。

コンペティティブ・インテリジェンス(CI)

コンペティティブ・インテリジェンスは、基本的にはビジネス・インテリジェンスと同義語として理解できますが、前述した通り競争相手(ライバル)に的を絞ったインテリジェンスであると考えます。

(コンペティティブ)テクノロジー・インテリジェンス(TI)

コンペティティブ・テクニカル・インテリジェンスと呼ぶ場合もありますが、ここではテクノロジー・インテリジェンスと呼びます。テクノロジー・インテリジェンスとは、開発における科学や技術分野の新しいアイデアを求めて、外部におけるテクノロジーを如何に獲得するかを重要な問題として扱う領域です。CIにおける広範囲なプロセスの中でも重要な部分であると認識されています。特にこの領域では、資料収集の重要性が指摘されています。価値ある科学的レポートは、たびたびR & Dの企業間提携、共同事業、パートナーシップの噂や発表などに見出すことができます。その後、特許が公表され始めます。これらの特許は3、4年早く実施された開発結果を簡潔に把握することが出来ませんが、的確に技術の変化を確認・整理するためにはタイムリーな情報とは言えません。最後に、最も強いシグナルが起こるのは、開発サイクルの最終部分に近いところであり、製品発表、競合製品の売上、ビジネスの損失などです。

他にエンバイロメント・インテリジェンス、ファイナンシャル・インテリジェンスなど欧米ではそれぞれの専門分野でインテリジェンス領域を分けています。

10. おわりに

本稿では、情報の意外性にこそ価値があるのではないかとの意見を述べさせていただきました。また、インテリジェンスの概念、目的、役割、正確な情報が果たす役割などを概説しました。やはり、情報とインテリジェンスとは分けて捉えることが重要であると考えます。

連載 情報の価値とインテリジェンス
第3回 インテリジェンスにもリテラシーはあるか

日本経済大学教授 菅澤 喜男

はじめに

情報あるいはコンピュータ・リテラシーという言葉聞くようになってから久しく時間が経っているように思います。私の記憶では、初めて大学で FORTRAN というコンピュータ言語を教えてから30年は経っているように思います。その後も事務処理計算用の言語である COBOL なども教えた記憶があります。今、当時のコンピュータ言語を教えたことを振り返ってみると、コンピュータ言語を駆使してプログラムが書けない者は、コンピュータで各種の処理をすることが出来なかった訳ですから、リテラシーを「読み書きそろばん」と言ったのではないかと思います。

ここでは、主に企業がインテリジェンス活動をするために必要であると考えられるリテラシーについて考えてみます。

1. 情報科学の視点からリテラシーの概念を考える

私は1970年代半ばに米国に5年近く留学した経験を持っております。当初は、バイオ・メディカルエンジニアリングを目指して、私とほぼ同年代の方であれば記憶しているかと思いますが、テレビ映画でララミー牧場という人気番組の舞台となったララミーで本格的な大学院生として厳しい一冬を過ごしました。その後は、日系人が多く居住しているロスアンゼルスにある大学に移り、アルバイトで生活費を稼ぎながら最終的には情報理論で大学院を修了しています。

私の留学生時代の経験では、米国の大学ではリテラシーという言葉情報を当てはめてみたり、リテラシーを特別な知識として考えていなかったように思います。

情報科学は、恐らく英語で「Computer Science and Information Processing」が適当だと考えます。そこで英語で言う「Information Science」を情報科学として日本語で略していいかが問題です。英語で言う「Information Science」は、図書館学や資料収集・整理・提供がふさわしいように思えます。他に、情報学の英語対応では「Informatics」がありますが、これは社会科学をも含めた広範囲な領域だと考えます。

1970年代初頭における情報科学を構成する主な分野としては、情報理論、情報処理、情報現象（人間はどのようにして情報を受け、どのように情報を頭脳に伝え、どのように対応するなど人工知能などを指します）でした。

私が大学院で学んだ情報理論を通じて得た知識は、その殆どが数学系科目としての確率論、2進数を取り扱うブール代数そしてコンパイラ・コンストラクション、ノイズ理論、通信理論であったように記憶しております。情報を定量的に取り扱うための基本的な理論は、C.E.Shannon が1948年に彼の博士論文「Mathematical Theory of

Communication」で情報理論の基礎が確立されています。この博士論文の中で、我々が日常的に使っているビットと言う単位が出現しています。

ここで、インフォメーション・リテラシーとは何かを考えてみると、「読み書きそろばん」ではないと考えます。これは私見ですが、もしかすると日本人の多くはコンピュータを使うための必要限の知識と考えているように思えるためです。そうではなく、広範囲かつ奥行き深い情報に関する知識がリテラシーには潜んでいるように思います。外国語をどのように訳して捉えるかは、ある程度は自国の自由だと思いますが、もしその訳に潜んでいる本質的な意味を踏まえて問題を認識しなければならないのに、その要素を無視したのであれば、長い年月を経て誤った方法に進んでいき取り返しがつかないことにもなりかねません。

2. インテリジェンス・リテラシーの概念を考える

最初に、インテリジェンスをどのように捉えるかを考えるために「意思決定に役立つ優れた情報」としておきます。

インテリジェンスについても、基本的には情報収集・分析・評価を行うことになるので情報科学とは密接な関係があります。最近では、ウェブ・インテリジェンス、E-Evidence などコンピュータ上で得られる情報を収集し何らかの意思決定に利用する技術が開発されたことは、知られています。

私自身が抱えてきた大きな疑問は、なぜ日本の組織あるいは企業などは、欧米先進国と比してインテリジェンスの必要性を感じないのか、でした。私見ですが、その根拠として考えられるのは、日本の産業構造に起因しているように思えます。つまり、即物的とでも言うべきでしょうか、常に対象物が物として現存していれば、それよりは良い物を作れば市場で売れることを前提としているのではないかと言うことです。他に、日本企業の得意技である、短納期で高品質であれば競争に勝てるという考え方が心の奥底にあるのではないかと。つまり、どちらかと言えば競争を仕組みで捉えるのではなく、現存している物を対象にしているのではと思えます。端的に言えば、ライバル企業よりは良い物を作れば売れることが前提となっているのが競争と言うことになります。この考え方はインテリジェンスを利活用することにはなりません。このような考え方があるものと仮定すれば、目の前にある問題を解決すれば済んでしまうので、インテリジェンスの必要性は希薄にならざるを得ません。つまり、市場への新製品投入と言う企業にとっては大きなリスクとなることを避け、主な競争要因を既存製品の改良・改善という的に絞ることとなりませんか。別の視点で、インテリジェンスが利活用されない理由として考えられるのは、やや飛躍した考え方かもしれませんが、多くの日本企業では「戦略なき競争」が定着しているかもしれません。例えば、毎年、企業が新年の社長の挨拶として、「今年の我社は、・・・・・億円の売り上げを目指してあらゆる戦略を見直す」な

どの標語を掲げ社内の適当な場所に張り付ける企業があります。私の知る限りでは「お題目戦略」と称され多くの社員は気にしていないようです。その結果、半年もすれば標語を書いた紙は茶色に変色し、年末には次なる聞こえの良さそうなお題目戦略を考え始める。つまり、戦略が無いのは困るが、作成した文章上の戦略を実行する気もないのが戦略と言わざるをえません。

インテリジェンスを利活用する大きな目的は、他社に係る情報を収集・分析・評価することで、他社より優れた戦略を構築し確実に実行する、あるいはリスクを事前に察知しリスクを避けることです。

しかし、私自身もインテリジェンス・リテラシーの必要性を真剣に考えたことはなかったことも事実です。そこで、インテリジェンス研究では世界トップクラスのピッツバーグ大学の John Prescott 教授に「インテリジェンス・リテラシー」とは何かとの質問をしてみました。その結果、次の文章が送られてきたので参考として掲載させていただきます。文章中にある Alessandro とは、スペインのバルセロナにあるヨーロッパ3大ビジネススクール ESADA においてインテリジェンスの研究に取り組んでいる研究者の名前です。また、文章中にある CI は Competitive Intelligence を略したものです。

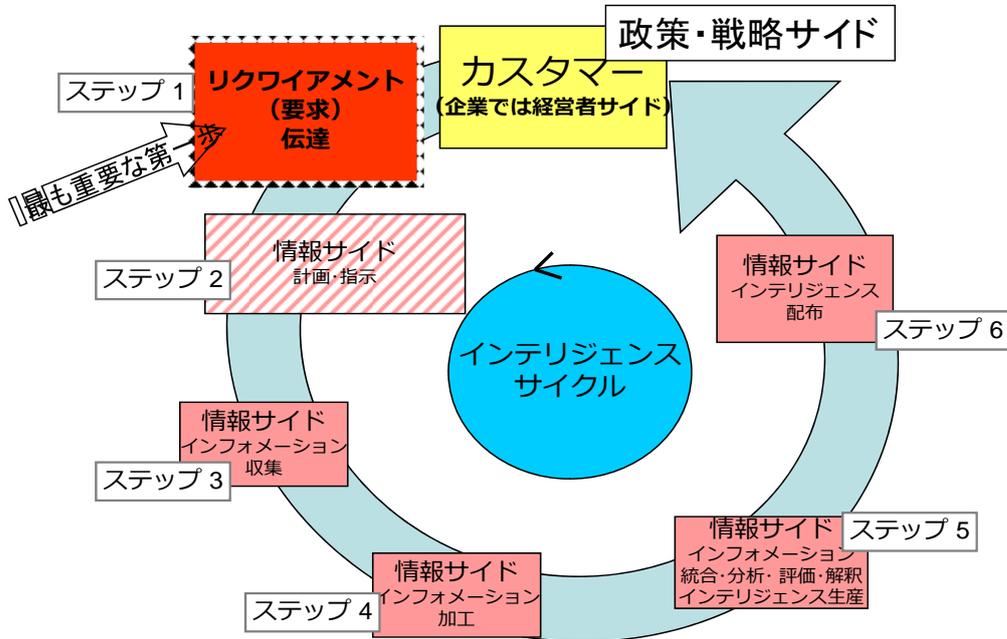
「Most of the time when the term intelligence literacy is used it refers to emotional intelligence. This is a recently popular term used to assess the degree to which a person is developed as an adult in their ability to handle and cope with a wide variety of social situations.

If it was used in the CI context, then it would deal with how well a person understand the field of CI. That is, the domains of CI. For example, the body of knowledge project developed domains for the CI professional. The world-class project I work on with Alessandro developed domains for the CI function. Together, they cover most of the domains in the field. Literacy then would be the extent to which a person was either aware of or competent in the domains. Literacy can then take on the form of conceptual literacy and skill/behavioral-based literacy.」

さて、この英文による説明をどのように理解しますか。私の英文を読んだ感想は、ほとんどの日本人あるいは組織は真剣に考えたことが無い内容だと思います。

私なりのインテリジェンス・リテラシーに関する基本的な考え方は、次の図で表現されているインテリジェンス・サイクルを個人あるいは組織として対応しているかだと思っております。

インテリジェンス(データ/情報収集)・サイクル



ここで示したインテリジェンス・サイクルは、標準的なサイクルであり、最適なサイクルということではありません。当然、インテリジェンスを活用する個人あるいは組織に合った方法にサイクルを変形すべきです。

おわりに

今回は、インテリジェンス・リテラシーについて、私見を中心にまとめてみました。リテラシーの捉え方として「必要最小限の知識、あるいはどうしても必要な知識」として短絡的に捉えることは危険だと思います。リテラシーとして確立しなければならない目的は、本質的な問題をきちんと処理できる能力を保證するための知識の獲得だと考えます。

そのためには、インテリジェンス・リテラシーとして、その場しのぎの情報収集では無く、個人あるいは組織として情報の重要性和価値を認識し収集した情報からインテリジェンスを生成し活用する能力を培っておくことが必要です。

連載 情報の価値とインテリジェンス

第4回「二兎を追う者は一兎を得ず」が「二兎から追われる者」はどうなりますか

インテリジェンス・サイクルによる常時監視システムの構築

日本経済大学・渋谷キャンパス 教授

菅澤 喜男

はじめに

「二兎を追う者は一兎を得ず」という諺は良く知られていますが、逆に二兎あるいはそれ以上の兎数から追われた場合はどうすれば良いのかを考えたことはありますか。戦後60年を経て多くの日本企業は米欧諸国の優れた製品・技術を追いかけ、時には追いついて来たように思います。ところが「二兎に追われたらどうする」かについて考えてみたことはありますか。ここ10年で韓国、中国を中心とするアジア諸国から日本市場が狙われ、また欧米の市場シェアも取られている現実をどのように受け止めるべきかの基本は、追われているとの認識が重要であると考えられることはできませんか。

追う者としての重要な役割は、明確なライバル企業から市場に投入されてくる製品・技術あるいはサービスを特定化し、ライバルよりは優れた製品・技術あるいはサービスを投入して市場を獲得することであると考えます。つまり、特定情報を収集し活用すれば良さそうです。しかし、追われる者の立場は違います。追われる者は、何を追い求めるかは自由です。つまり、不特定かつ今までにない製品・技術を生み出して既存のあるいは類似した市場での競争を出来る限り避けるために不連続(既存市場の延長には無いとの意味)な情報を求めてきます。

本稿では、追われる者として追う者の情報を効果的に収集しいかに活用するかについて考えてみます。

1. インテリジェンス・サイクル

常に追われるものとして市場環境を監視することは必要不可欠です。いわゆるモニタリングを行うためには「インテリジェンス・サイクル」を念頭に置きながら必要な競争に係わる情報を収集し常時監視することが重要です。有名な話として、現在のマイクロソフト社がIBM社に優れたオペレーションシステムの開発を売り込んだ時にIBM社は“お断り”しています。この時、IBM社は巨艦大砲主義とも言える大型コンピュータこそがコンピュータ・ビジネスの基本であると考えていたようです。つまり、コンピュータのダウンサイジングには興味がなかったこととなります。ダウンサイジングこそが不連続な情報であり、それが市場に出現したことが、新たな成長を成し遂げる全く異なる情報が発信されたことだと考えることはできませんか。その後、IBM社はPC部門も中国に売却しています。追われる者としての意識も無く追われているとの意識も欠如していたことが、今日のIBM社の姿となっているのではないのでしょうか。インテリジェンス・サイクルとは、企業を取り巻く環境を監視するプロセスとして理解することができます。

インテリジェンスは地平上の嵐を識別および解明し、パイロットに最良の航空路を知らせる役割があります。最良の選択ができるかどうかは、利用可能な情報の質に左右されます。インテリジェンスは、しばしば成功と失敗との間で差異を生み出すことにもなります。インテリジェンスは、経営幹部が必要とする情報ニーズと密接に関係してきます。経営幹部が意思決定を行う際に、現在または将来的に重要となる可能性がある利用可能な全ての情報を収集、評価、分析、統合および解釈した付加価値の付いた製品がインテリジェンスであると定義することもできます。このインテリジェンスの定義は、次の3つの役割を果たします。

1. インテリジェンスと情報（評価されていない資料）を区別する
2. インテリジェンスのダイナミックおよび循環的な性質を捉えている
3. 上級管理者とインテリジェンススタッフ間のパートナーシップを強調する

インテリジェンスは意思決定における不確実性およびリスクを削減するために必要な優れた情報です。組織が取れる選択肢は、問題を識別した早さによっても結果が変わります。言い換えると、最良の選択肢は、起こりそうな結果を知ることだと言えます。一度取るべき行動を決定したら、途中で必要な調整ができるようにしておく必要があります。また、その決定により、どのような影響が生じるかを事前に把握しておく必要もあります。

インテリジェンスの利活用により、組織の現在と将来の競争力に影響を与える環境の全ての外部要素や、潜在的な影響としての脅威、チャンスあるいはリスクを網羅して把握していることが望ましい姿です。インテリジェンス・サイクルは、組織が決めた目標にさらに近づくために、競争相手の活動、企業（組織）を取り巻く環境、あるいはビジネストレンドなどの情報を体系的または循環的に収集および分析するプロセスです。図1に米国のCIAが開発したとされるインテリジェンス・サイクルを示しておきます。

図1におけるカスタマーとは、意思決定を下す経営幹部を指します。

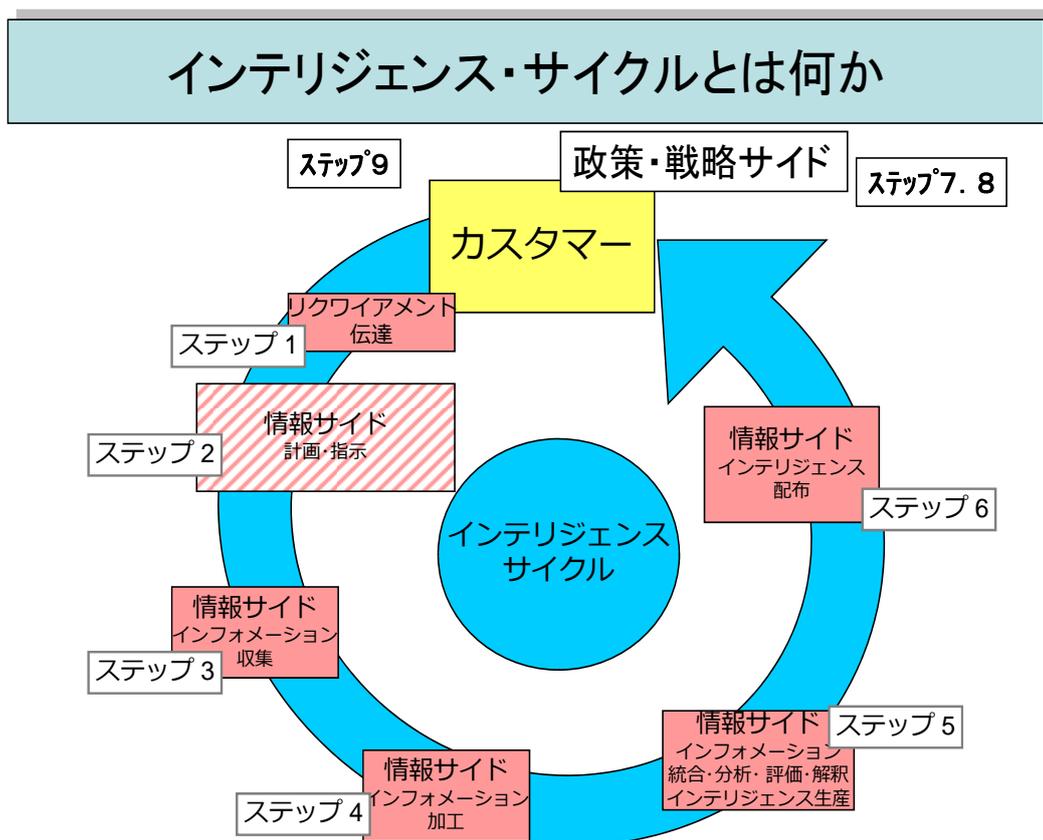


図1 インテリジェンス・サイクル

インテリジェンス・サイクルを利活用する目的は、競争相手よりも優れたパフォーマンスを継続的に維持するための競争上の優位性を築くために、必要な意思決定を行い、戦略を立て、自らを取り巻く環境（例えば業界）と競争相手をより良く理解することで

す。当然、分析結果は「絵に餅を書く」のではなく実行可能である必要があります。つまり未来志向で、意思決定者がより良い競争戦略を立てるのを助け、競争相手のそれよりも理解しやすく、現在または将来の競争相手、計画および戦略を識別できる必要があります。分析の究極の目標は、組織にとってより良い結果を生み出すことです。

これらの結果を競争分析から抽出することは、競争を勝ち抜くためにより重要な要素となってきました。

2. インテリジェンス・サイクルの各ステップ

インテリジェンス・サイクルには、6つのステップがあります。各ステップ全てが重要なステップですが、特に、戦略的な意思決定を支援するという意味では、最初のステップとなる「リクワイアメント（伝達）」が、どの様な情報を収集するかを指示するステップであり重要な役割を果たします。

ステップ 1 と 2： 現在そして潜在的な競合する相手がどこであるか判断する

- ・最初の 2 つのステップはお互いに密接に関係しています。
- ・現在の競合する相手は、簡単な分析で通常は分かる。しかしより深く分析してゆくと、これが不明瞭になってくることがあります。
- ・顧客を中心とした考え方とは正確に何のことか？顧客は同一製品の顧客か？同一の製品カテゴリか？このように考えてゆくと、ほぼ全ての企業がライバル企業であるという考えにたどりつくことがあります。
- ・これは極端だとする考えでも、分析の初めに企業のレーダースクリーンに潜在的なライバル企業を含めた十分な道筋を考えることが重要です。
- ・今日では一般的となった業界の移行（異なる業界から参入してくる）および新たな価値連鎖を考えた場合、狭い範囲のみに分析が集中しないように、これらの重要な仮定をはじめに固定させておく必要があります。
- ・競合する相手を定義する非常に分かりやすい方法としては、次に示す 2 つの方法があります。

従来の方法は、戦略グループ（複数の企業が戦略的にグループを構成する）を定義の中心に捉えていました。戦略グループは密接な関係がある企業間で、類似する戦略、業界の価値連鎖で同様な連鎖、類似する経営資源と能力を持っていることを前提としています。そのため、戦略グループまたは業界内で現在の競合する相手を識別する必要があります。

次に市場内のニッチを占有しているライバル企業をイメージします。最終的なイメージを描くことで、代替可能な技術などを採用している企業あるいはライバル企業の製品に興味を抱き始めた顧客など、業界に定着していた従来の市場でのパラメータの周辺で運用を続けている潜在的なライバル組織を識別します。少なくとも、ライバル企業を全てリストアップした戦略マップを作成した後に、業界の価値連鎖内の全てのメンバーを含めて考えておくことが重要です。これは、もっとも激しい現在のライバル企業や業界周辺に潜んでいる潜在的なライバル企業を含むこととなります。潜在的なライバル企業は、通常明確ではないので創造的な考えを基本として捉えることが必要です。

- ・市場を定義する以下の方法で、潜在的なライバル企業を明確にできます。
- ・潜在的なライバル企業は、通常は隠れており、完全に新しい競争環境にまったく異なる方法で、新たな顧客価値の提供方法を構築してきます。顧客価値と、顧客

がどの企業を最大のライバル企業であるかという簡単な質問を集中的にすることによって、企業は異なるプラットフォーム（顧客が利用する基盤）を通じて比較可能な顧客価値の条件に従い、潜在的なライバル企業を定義することができます。この段階の分析では、顧客の嗜好の変化、好み、モチベーション、新たな製品またはサービスの開発、技術革新の動向などを基準に潜在的なライバル企業を定義することに集中することが重要です。

ステップ 3: これらの競合企業に関してどのような情報が必要かを判断する

- ・このステップを開始するには、まずインテリジェンスの内部のエンドユーザー、つまり企業内の戦略的な意思決定者のところで判断する必要があります。どのような種類の情報をもっとも適しているかの詳細を出すには、戦略的な意思決定者が最適なポジションにいることが求められます。競合する相手のプロファイリングの周辺で行われるインテリジェンス活動への取り組みは、ユーザー志向でなければなりません。そのためには、情報の収集自体が最初から市場志向でなければなりません。
- ・この要件に関連し、内部でのインテリジェンス活動の重要性に対して敏感であるためには、外部需要、つまり顧客価値にインパクトを与える競合に関するパラメータと情報収集活動を密接に関連付けておく必要があります。表 A で示した「最も有用な種類の情報」だけではありませんが、この段階で考慮すべき情報の種類およびカテゴリを列挙しておきます。
- ・これらの主要な要件とは別に、さまざまなインテリジェンスの利活用およびベンチマーキングから有用なアイデアを得ることができます。表 A で示した Ram と Samier (1998) の研究では、主要な 9 つの研究がうまく要約されている。例えば、Conference Board によって実施された調査では、308 の企業に最も有用な情報の種類をたずねた結果を示しておきます（表 A：最も有用な種類の情報 と表 B: 有用またはかなり有用と評価した情報 を参照）。これらを分析することで、潜在的に有用な種類の情報を知ることができる場合があります。しかし、情報のニーズは業界固有または企業固有で、時間の経過とともに変化するものだとすることを認識していなければなりません。

A: 最も有用な種類の情報

	合計(%)	工業製品(%)	消費者製品(%)	工業および消費者の両方(%)
価格	23	26	20	19
戦略	19	20	15	22
売り上げデータ	13	11	18	12
新製品、製品ミックス	11	13	8	10
宣伝/マーケティング活動	7	3	19	4
コスト	6	8	3	5
主要な顧客/市場	3	3	6	1
研究開発	2	2	1	3
経営スタイル	2	1	3	1
他	4	4	-	8
回等なし	10	9	7	15
	100%	100%	100%	100%
回等企業数	308	158	72	78

B: 有用またはかなり有用と評価した競合する相手に関する情報の種類

現在の状況	合計(%)	見込み	合計(%)	コスト	合計(%)	組織とオペレーション	合計(%)
価格設定	97	戦略計画	93	製造コスト	83	企業の運営スタイル	76
売り上げ統計	94	新製品計画	91	マーケティングコスト	71	サービス能力	76
市場シェアの変化	93	拡大計画	91	宣伝コスト	48	製造プロセス	76
主要顧客	91	買収/合併の見込みまたは活動	83			企業の組織構造	75
宣伝/マーケティング活動	81	研究開発活動	80			幹部の変更	62
企業の評判	77	製品デザイン	79			資金調達手法	58
ディストリビューター	63	特許	56			法的行為	47
サプライヤー	50					役員報奨	46
							20

ステップ 4: これらの情報を確保するために、競合分析の能力を構築する

- ・第一に、インテリジェンスを利活用する能力に応じたインテリジェンス・サイクルのコンセプトを確立することです。
- ・インテリジェンス・サイクルのインフラは、収集、処理、分析そして普及の4つの明確な組織的なスキルを基礎とした能力がなければなりません。
- ・また、必要な情報の殆どは、既に企業内に存在するという事を念頭に入れていなければなりません。
- ・つまり、営業スタッフ、マーケティングスタッフなど、社内のすべての人間は貴重な競合に関連する情報を恐らく保有しています。
- ・これら一次ソースとしての情報源は、企業と関連する顧客やサプライヤーに関する情報です。
- ・これは、内部ソースが最も価値があるとしている多くの研究レポートのインテリジェンス・サイクルに関する部分で確認されています。

表 C および 表 D は競合する相手の情報の一般的な情報源についてランク付けしたものです。

C: 最も有用な情報ソース

	合計(%)	工業製品(%)	消費者製品(%)	工業および消費者の両方(%)
営業スタッフ	27	35	18	23
印刷物、データベース	16	13	15	22
顧客	14	13	11	17
市場調査、トラッキングサービス	9	3	24	9
財務報告	5	7	3	1
ディストリビューター	3	4	1	1
社員(未指定)	2	2	6	-
製品の分析	2	1	3	3
他	8	6	8	13
回答なし	14	16	11	11
回答企業数	100%	100%	100%	100%
	308	158	72	78

D: 非常にまたはかなり重要と評価されている情報ソース

企業内のソース	合計 (%)	同業内でのコンタクト	合計 (%)	印刷物の情報	合計 (%)	他のソース	合計 (%)
営業スタッフ	96	顧客	92	業界紙	89	証券アナリスト	40
市場調査スタッフ	83	ミーティング、トレードショー	74	企業の宣伝資料	84	トラッキングサービス	38
競合する相手の製品の分析	81	ディストリビューター	70	企業の10Kレポート	77	電子データベース	35
プランニングスタッフ	63	サプライヤー	65	証券アナリストのレポート	74	投資銀行	22
エンジニアリングスタッフ	53	同業組合	59	金融誌	64	裁判暦	16
以前競合する相手で働いていたスタッフ	49	コンサルタント	43	管理者のスピーチ	55	求人広告	15
購買スタッフ	42	小売	37	一般的なビジネス誌	54	商業銀行	11
		競合する相手のスタッフ	37	全国版の新聞	43		
		広告会社	24	競合する相手の施設がある都市での新聞	42		
				ディレクトリー (Standard & Poor's など)	31		
				政府の刊行物	26		

ステップ 5: 収集した情報の戦略分析を実行する

- 競合する企業が抱く将来のゴールを決定することにより、他のライバル企業に対する彼らの戦略および分析者の企業の戦略を予測することができます。競合する相手の方向性を理解するには、市場シェア、収益性、組織のパフォーマンスなどの方向性を知る必要があります。将来の方向性に関して、どのようなことが述べられているか、将来、企業がどのような経営を行っていると考えられるかなどです。
- 現在の戦略。まず、企業が3つの一般的な戦略（低コスト、差別化、集中）のうちどれを追求しているかを判断します。次に分析を、ライバル企業の各機能分野の戦略ごとに分解する必要があります。競合する相手の現在の戦略は、企業がどのように述べているか、また現在何をしているかを基準として識別することができます。競合する相手の企業が発表している短期的なゴールは何かなどです。
- 将来のゴールと現在行っていることの違いを識別することから始めます。そこにシナジーはあるか、長期ゴールを実現するには大変革を遂げなければならないか、短期的に行っている活動が将来のゴールと一致しているかなどを考えます。変革のための力がない場合、過去と同様な方法で企業は競合をし続けるものと考えられます。
- ステップ 2 で収集した情報を使用し、それぞれのライバルの SWOT 分析を実行します。ここでの目的は、競合する相手が何をしているか、そして実際は何を

できるかを識別することです。これは能力、スキル、リソースについてです。競合する相手が戦略を発表していても、現在の企業の能力と比べた場合異なることがあり、このような場合、企業内部での考え方に疑問を投げかけることが必用です。

- ・仮定として考えられるライバル企業自身、業界、そして他の競合する企業に対する仮定から、ライバル企業に不正な仮定や盲点がないかを知ることができます。しばしば、これらの盲点から競合する上で利用できる機会を発見することができます。これが分析において最も重要な事です。競合する相手は自社を取り巻く環境に対しどのような仮定を持っているか、そしてそれは現在そして将来の両方の戦略に反映されているかです。企業の仮定は能力、現在の戦略、そして将来のゴールの間にミスマッチから判別することができます。
- ・一方、3つの戦略（低コスト、差別化、集中）の全てが同一のライバル企業の場合は、かなり手ごわいと言うことができます。しかし全ての企業は自社を取り巻く環境および将来に対して仮定および見解を持っているので、これらの仮定は全て明らかにする必要があります。

ステップ 6: 利用しやすい形式で情報を提供する

- ・分析結果を表現するには、さまざまな形式があります。レポートとして記述するよりも視覚的に表現する方が効果的ですが、ここでは代表的な3つの表現方法の概略を紹介しておきます。

比較グリッド：競合する企業のポジション（パフォーマンス、能力、主要な成功要因など）を軸上に描画する方法です。その際、評価の基準として、分析者の企業のパフォーマンスまたは業界平均を使用します。比較グリッドは、競合する上で2つのパラメータの相対的なパフォーマンスを視覚的に表現することができます。

レーダーチャート：理解しやすく情報が凝縮されているレーダーチャートは、プロファイリング分析を表現するのに良く使用されます。レーダーチャートは、円周の上にいくつかの点がある業界標準を示す円上に構成されています。その上に、分析中の競合企業または企業のパフォーマンスを示す幾何学的な図形が重ね合わすことができます。パフォーマンスが優れているか劣っているかによって変わる幾何学的な図形の重ね合わせにより、相対的なパフォーマンスを視覚的に示すことができます。

競合する相手の強さを色分けして示すグリッドにより表現できます。構築されたグリッドは、シンプルですが、任意の数の競争する上で必用なパラメータとして使用し、競合する企業間の相対的な優位性を示すのに非常に役に立ちます。競争する上で劣っていること、同等であること、優れていることを示す色を割り当てることによって、ライバル間の相対的な競争優位を効果的および効率的に示すことができます。

終りに

本稿では、インテリジェンス・サイクルについて説明をしました。インテリジェンス・サイクルを実際に実践するためには、組織全体の理解は当然必要ですが、インテリジェンス先進国である欧米では組織内のインテリジェンスを行っている者を公表しないのが一般的です。また、その組織は欧米の代表的な大企業を参考にした場合、最大10名以内であると理解しています。

より多くの企業がインテリジェンスの利活用に目を向け、グローバルな競争で優位に立てることを願っています。

連載 情報の価値とインテリジェンス

第5回 インテリジェンス・サイクルを必要とする環境

日本経済大学（渋谷キャンパス） 教授 菅澤 喜男

1. はじめに

インテリジェンス・サイクルを利活用する目的は、競争相手よりも優れたパフォーマンスを継続的に維持するための競争上の優位性を築くために、必要な意思決定を行い、戦略を立て、自らを取り巻く環境（例えば業界）と競争相手をより良く理解することです。当然、分析結果は「絵に餅を書く」のではなく実行可能である必要があります。つまり未来志向で、意思決定者がより良い競争戦略を立てるのを助け、競争相手の戦略よりも理解しやすく、現在または将来出現するかもしれない競争相手の計画および戦略を識別する必要があります。分析の究極の目標は、組織にとってより良い結果を生み出すことです。これらの結果を競争分析から抽出することは、本稿で紹介するような理由により、近年、特に競争上より重要になってきています。

2. 競争の激化

第一に、グローバリゼーションによってほとんどの市場に存在する競争の絶対的レベルが押し上げられてきたと言えます。今までの競争相手は、適時適切な場所に留まっていれば市場での優位性を維持することが可能でした。しかし、通信、通商産業政策、技術および輸送方法の飛躍的な進歩により、多くの障壁が崩壊しているか、あるいはしようとしています。これらの障壁が崩壊した市場では、新しい競争相手が出現する可能性が極めて大きいと考えるべきです。

新しい競争相手は、既存の競争相手とは極めて異なる手法で競争を挑んでくるのが一般的な参入方法です。彼らは異なる背景そして状況から物事を学び、異なる顧客の需要にも頻繁に直面してきているために、独自の経営資源を用います。また独自の背景状況と経験に基づいて競争を理解していると考えべきです。その結果、もはや競争相手が旧態依然の競争のルールや手段を用いることを期待することはできません。異なる分野から参入してくる競争相手との競争に勝つための方法は、論理的ではなかったり、洞察力がない、または合法ではあるものの道徳に沿ったものではないようにときおり映ることもあります。このような新しいグローバル競争下で、競争相手とビジネスの背景そして状況をよく理解することは、ますます重要になってきています。

3. グローバル経済は知識経済

2番目に、グローバル経済は、ますます知識経済の特徴を帯びてきていると考えられます。パラダイム・シフト（つまり、多くの人々が物事を新しい見方で見るように今までの物事に対する考え方が変わる）が起こり、我々が過去に経験してきた産業経済のパラダイムから大きくかけ離れようとしています。有形なものだけではなく、サービ

スやそれに関連する無形なものについても、世界のほとんどの主要経済の GDP の最大部分を占めるようになってきており、サービスは物質ではなくより知識ベースになっていますと思われる。

企業は必要なデータや情報を蓄積していますが、知識と情報は同一ではないということを意外に理解していないのではないかと思います。通信チャネルの改良によって、今までは有り得なかったような多量の情報が利用できるようになっていきます。その結果、単なる情報はだんだんと意味のないものになってきています。情報は多くの先進国で経済学者などによれば「供給過剰」と呼ぶ状態になっており、先進国以外でも類似した状態になりつつあります。競争上の優位性を維持するには、混沌または複雑さの中から新たな秩序を創出したり、新たに必要な専門知識を得ながら知識をレバレッジ(槌入れ)あるいは移転するために、企業は独自の方法でデータと情報を応用しなければなりません。

知識とは行動の基盤となす価値として利用されるものではないかと私は考えますが、ほとんどの知識は言葉に表されないものかもしれません。つまり、人々は語れる以上にそのことを知っているはずで

す。インテリジェンス・サイクルの根底にある情報から、得られる知識を具体的な行動に結びつけるためには、情報をインテリジェンスに変換するための能力が必要となります。ここでの能力とは、経験、業界や組織の状態に関する事実に基づいた理解、意思決定および管理能力、人脈、洞察に満ちた価値判断が含まれます。能力は、間違いも犯しますが、練習、反復および訓練することにより開発することができます。組織が競争上の優位性を維持したいと考えるのであれば、かつてないほどに経営資源、才能、能力、そして最終的には専門的な知識をスピーディーに獲得するか、あるいは開発する必要があることが、知識経済は意味するようになってきているのではないのでしょうか。

4. 模倣の増加

3番目に、ニューエコノミーの特徴の一つとして、模倣の増加をあげることができます。企業は競争相手の新製品、新技術またはサービスを迅速に模倣する能力をかつてないほど身につけています。市場の複雑さ、そして模倣の結果として他組織との提携、競争相手と多くの局面での類似した作業、これに加え拡大する社会および物理的ネットワーク、スピンオフそして組織間で絶え間なく変わるアウトソーシングの人材または社員の配置のため、模倣者の攻撃をかわすのはますます難しくなっています。さらに著作権、特許そして商標権など、法律で製品またはサービスを守るには多数の情報を収集しなければならないので、競争相手にとっては企業の新しい提供物を模倣するのは簡単です。

新しい提供物の存在を法律で守るために、現在、政府と国際機関間では互いにこれらの情報を共有しなければならなくなっているため、これらの情報を入手するのは加速度

的に容易になっています。企業の中には、オリジナルの製品に改良を加えた製品を市場に送り込み、それを自社の競争上の優位性として強調し、「すばやく2番手」として成功している企業もあります。競争戦略上で考えてみると、2番手戦略は決して悪い戦略とは言えないのが模倣の時代と言われる所縁です。

5. 増す複雑性とスピードの加速

最後に、ますます物事が複雑になっていると共に変化のスピードが加速していると言うことがあります。このような市場における変化は、かつてないほどの早い割合でのデータ送信を実現した通信および情報技術の進歩のおかげです。しかし人間がデータを処理する能力は基本的には変わっていないとは思えません。10年程前はスーパーコンピュータを用いてしか処理できなかった量や割合の計算が、ほとんどのオフィスあるいは家庭にあるコンピュータでも行えるようになっていきます。従来、企業は他社よりも先駆けて数年前に製品・技術またはサービスを市場に投入することによって圧倒的な優位性を確立することができましたが、今日では今までにないほどの短期間でしか最優位の座にいつづけられなくなっています。新製品およびサービスの投入のサイクルタイムは短くなっており、企業はそれを短くし続ける努力をする一方で、競争相手に追いつかれないようにするために、市場への投入数を増やさなければなりません。

インテリジェンスおよび分析の価値を永続的にするには、ユーザー主導にする必要があります。ここでユーザー主導とは、ユーザーの判断または方針決定のニーズに情報収集プロセスの焦点を当てることです。

インテリジェンスを具体的に生成するための基本は情報収集にあります。一般的に知られている標準的な情報収集プロセスは、

- ① 分析の種類を確定する
- ② 必要なデータの種類を確定する
- ③ データ収集の種類を確定する

のステップで行うことが良いとされています。このステップの基本は、顧客を理解することが骨格となっています。しかし、ユーザーが自分のニーズを明確にすることができなかつたり、または本当に何が必要なのか明確に理解していない場合もあるため、これは必ずしも簡単に確定できることではありません。そのために競争分析では、組織で方針を決定するキーとなる人物と常に対話を継続することが重要です。

終わりに

組織の意思決定者にインテリジェンスの利活用は信頼できるとのお墨付きをもらうためには、分析すべき対象を組織の戦略および実務上のニーズと密接に結び付けなければなりません。さらにラインマネージャをプロセスに巻き込むことは良い方策だと言われています。常に時間の制約に縛られている意思決定者は、これ以上のデータ、事実、

また情報を欲しくないと思うことがしばしばあります。意思決定者に提供される情報がフィルタリングされていなかったり、分析されていない場合は目も触れないことがしばしばあると思いませんか。意思決定者が必要としているのは、戦略の構築および指導のために使用できる正確で完全な分析のフローから出力される優れた情報、つまりインテリジェンスだと思いますが、いかがでしょうか。

米国CIAで活躍した後にインテリジェンス専門家学会の設立に貢献したHerring(1996 pp70-73)は、インテリジェンスの分析には、基本的に次の5つのタイプがあると述べています。

1. 早期警告を発することで、組織が不意打ちをくらわないようにする。
2. 意思決定プロセスのサポート。
3. 競争相手の評価と監視。
4. 計画および戦略開発のためのインテリジェンスの評価。
5. 収集および報告の主要部分の作成。

企業内でインテリジェンスの利活用が広く受け入れられる基盤としては、新しいコンピュータベースの分析ツール、データベース、および双方向通信などが整備されてきたことで、情報管理の面からも効率的な方法で行えるようになってきています。その結果、さまざまな場所と時間からインテリジェンス活動に参加することが可能となり、多くの情報分析ツールまたはデータソースをリンクできるので、インテリジェンス活動を組織として受容する社会的な基盤などは整備されています。

質の高い競争および戦略的なインテリジェンスを得るには分析を効率的に行う必要があります。ビジネスおよび競争分析を成功させるためには、企業と取りまく環境、業界そして組織に関する理解が徹底していなければなりません。そのためには何よりも豊富な経験、内容の充実したデータと情報、適切な分析テクニックの選択と使用、および組織としての制度化された競争優位モデルの確立および競争方法を確立するとの強い意志が必要です。

連載 情報の価値とインテリジェンス

第6回 イノベーションの源泉

製品・技術のライフサイクル分析と必要なインテリジェンス

日本経済大学・東京渋谷キャンパス教授 菅澤 喜男

製品（あるいは技術）ライフサイクル（Product Life Cycle：PLC）とは、製品・技術はその生命（ライフサイクル）において導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つの段階を経るとしてしています。これらの4つの段階が製品・技術が持っているライフサイクルを構成し、市場のダイナミクスを理解するために記述的な概念上の枠組みと、製品・技術が有するライフサイクルを通じて収益を最大にするために、このライフサイクルの各段階において、特定の製品・技術開発戦略を構築するために必要不可欠な分析となります。

明確な概念上のモデルとしてのPLCを最初に正式に扱ったのは、1950年にHarvard Business Reviewに掲載されたJoel Deanの“Pricing Policies for New Products”という研究でした。Deanは、特にPLCを通じて、常に変動する販促活動および価格の弾力性そして製造および流通コストは、戦略的な価格調整をしなければならないと述べています。当て推量に基づいて製品の価格を決定するあいまいな価格調整をする習慣とは反対に、PLCの概念は変化する市場のダイナミクスに従い、製品の価格を決定する理論的根拠を提供したものとと言えます。その後、Deanの先駆的な研究に基づいて

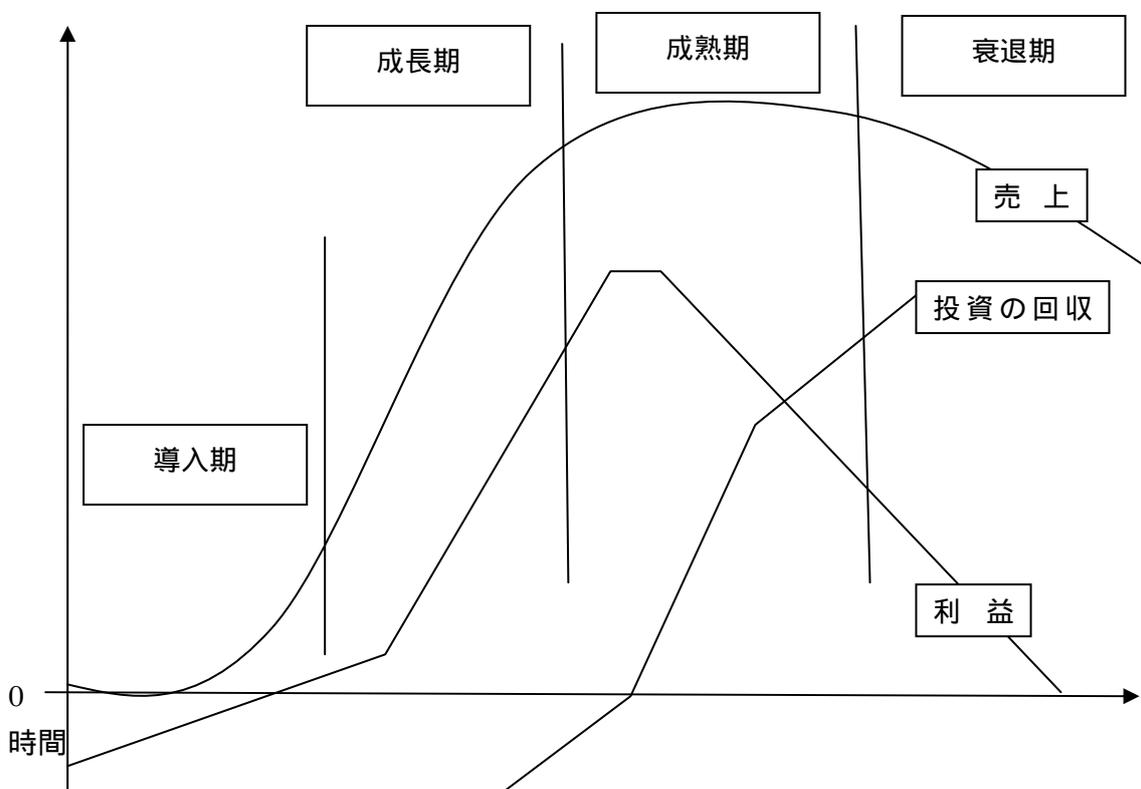


図1 PLCのロジスティック曲線

“ The full complement of marketing mix variables ” が PLC 理論に組み入れられるようになりました。図 1 は PLC のロジスティック曲線になります。

古典的な PLC の根底にある理論的な根拠は、Everett Rogers (1962) によって開発された拡散 (diffusion) 理論です。拡散理論では、新製品市場で拡散する割合に影響を与える要因は 4 つあると考えられています。

1. 競争相手が提供するものと比較した場合、新製品の实物、あるいは知覚されている比較優位。
2. 質の問題や技術の陳腐化や財政危機など、新製品の採用が顧客に与える実際、あるいは知覚されたリスク。
3. 観念的な不一致、心理的な理由、確立された現状への愛着、古い製品に費やしたサンクコストに対するリターンを最大化することなど、採用することへの障害。
4. 新製品は簡単に購入できなければ意味がないので、消費者は新製品の存在を知っていなければならない。

PLC 理論のかなりの部分は、マーケティング・ミックスにおいて変数を戦術的および戦略的に操作することにより、導入期および成長期段階の間は拡散 (あるいは拡大) する割合に影響を与えるために費やされています。

PLC の各段階は、企業経営に影響を与える明確かつ正確な分析がなされていれば、製品およびマーケティング戦略を構築する際には、効果的な考え方として知られています。製品のライフサイクルの間、顧客の態度やニーズ、競争相手の数、市場の力は変化し続けるので、各段階にそれぞれに違う戦略が一般的には必要とされています。

1) PLC の段階の概念的な説明

第一段階: 導入期

導入期とは、新製品を開発したり新たな製品・技術を市場に導入する時期と言えます。この時期は、通常売り上げは伸びません。導入期の段階では、製品は長い期間をかけて開発されたり、効率的に導入するために膨大な資金が費やされていることがあります。製品が初めて市場に導入されたとき、顧客はその存在を知らないため、また製品の性質、そしてリスクと利点を十分に知られていないために、初期の顧客から大きな抵抗を受けることになります。その結果、市場でその製品は僅かしか売れません。

第二段階: 成長期

開発に成功した企業が大々的に製品とその利点を宣伝することにより、製品は消費者に認知されるようになります。消費者が製品を受け入れるようになると、売り上げ数量は急増します。急成長が成長段階の顕著な特徴です。この段階にある時、企業は市場で有利な立場を築くために競争優位を得ようとして、製品およびブランドの差別化を開始

する時期でもあります。需要が供給を上回ることによって、小売の需要が保証する以上に卸売り、および製造レベルの主要な指標がさらに成長をするよう刺激します。この時期では、売り上げと利益が上昇し、競争相手は魅力を感じ、改良あるいは模倣された製品が市場に出回るようになります。競争が激しくなることにより、一部の企業は価格で競争しようとするようになります。これは成熟段階の始まりを示す兆候として捉えることができます。

第三段階: 成熟期

多くの競争相手が成長段階での利益に引き付けられるようになります。これに続き、潜在的な顧客の大多数は製品を購入してしまっているため、市場はすぐ飽和状態となり、売り上げが停滞するようになります。顧客の買替需要が以降の売り上げを促進する主要な要因となります。成長段階の終わりの兆候は、図で示した PLC のグラフの屈折の地点で、この地点から成熟段階が始まります。成熟段階が展開されるようになると、価格競争は激しくなり、製品属性間の違いがかつてないほど細かくなり、つまり製品のセグメント化が始まり製品市場内のニッチセグメントへの宣伝が急速に進むこととなります。

第四段階: 衰退期

第四段階で業界の構造は急変します。顧客は新しい製品・技術より革新的な製品・技術を購入しだすため、成熟段階の頭打ちの状態の時から売り上げは急激に減少するようになります。過剰生産により業界は急反落します。激しい価格競争、合併と買収および倒産によって集中が促進されることにもなります。その結果、売り上げは更に減少することになります。生き残った数社が、製品を市場から撤退させることを検討する場合があります。あるいは売り上げがより低いレベルで安定したり、若干回復する場合があります。これは一部の研究者が硬直段階と呼ぶ第五段階として知られています (Michael, 1971)。

2) 規範的な PLC 戦略の概念と各段階における戦略

さまざまな段階で判断を下すことが要求されているプロダクトマネージャは、PLC 曲線に関する理論的な説明の他に、さまざまな戦略を検討する必要に迫られます。つまり、理論は説明としての枠組みから、予測を行い何らかの規準を立てるための戦略的な管理システムを確立しておく方が良い場合があります。PLC の各段階に、いくつかの一般化された戦略の概念を表 1 に示しておきます。

表1 規範的な PLC 戦略

戦略	導入	成長	成熟	衰退
価格設定	<ul style="list-style-type: none"> ・2つ選択肢がある 製品の導入にかかるコストを相殺するために高くする。 採用者を促すために低くする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2つ選択肢がある。 高くする - 上澄みをすくう。 低くする - 浸透させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場が耐えられる価格。 ・価格競争を避けることができる程度に、あるいは自社ブランドを持つ競合が参入できない程度に低くする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・売れ残り在庫のリスクを避けるために低くする。
得意先に対する販促活動	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に行う。 ・大幅に割引。 	<ul style="list-style-type: none"> ・販促活動がより激しくなく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・棚スペースを確保するために大々的に販促活動を展開する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・販促活動が下火となり、利益の上がない流通チャネルを閉鎖する。
顧客に対する販促活動	<ul style="list-style-type: none"> ・サンプル、クーポンなどを使用し初期の採用者に焦点を当て、販促活動を積極的に行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リソースは宣伝に移されたため低から中程度の激しさで販促活動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・代替製品からのブランド切り替えを促すために高く設定する。 	<ul style="list-style-type: none"> なし。
宣伝	<ul style="list-style-type: none"> ・製品属性および初期の採用者に焦点を当てる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大量市場およびブランド属性に中程度の激しさの焦点を当てる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・代替製品でのブランドの差別化をはかるため中程度に激しく販促活動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫を移動するのに最低限の販促活動をする。
製造	<ul style="list-style-type: none"> ・ジョブ処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・バッチ処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・組み立てライン 	<ul style="list-style-type: none"> ・連続したフロー

表2 PLCの段階の戦略

	導入	成長	成熟	衰退
競争相手の集中度	・高、少数の先駆者が独占する。	・競争相手が参入するにつれ下降する。	・業界がますます落ち込む。	・高、少数の参加者。
製品	・1つだけ。	・バラエティに富む、ブランドの構築。	・ブランド間の競争。	・撤退。
製品の差別化	・ある場合は1つ。	・模倣およびパリエーションの増加。	・高い。市場の増加	・競争相手が撤退するにつれ減少。
参入への障壁	・製品を守る場合は高い。	減る。Growth technology transfer	・資本集約度が増すにつれ増える。	・高い資本集約度、低いリターン。
撤退への障壁	・低い。少ない投資。	・低いが増加している。	・大手企業にとっては高い。	・低くなる。最終段階。
価格	・澄みをすくうまたは浸透。	・競争相手と同じくらいになる。 ・価格引下げ。	・競争相手と同じくらいになる。 ・価格引下げ	・競争相手と同じくらいになる。 ・価格引下げ
需要の価格弾力性	・弾力性がない、少数の顧客。	・ますます弾力性が増すようになる。	・セグメントにおいてのみ弾力性がない。	・非常に弾力性がある。 ・買い手の交渉力が強い。
固定から変動費の割合	・一般的に低い	・増えていく。	・高い	・減っていく。
規模の経済	少数。重要でない	資本集約度の増加	高い	高い
経験曲線効果	初期の利益が大きい	非常に高い。製造量が多い	重要性の減少	少数
競争相手の垂直統合	少ない	増えている	多い	多い
ビジネスに内在するリスク	少ない	増えていって	増えていって	撤退障壁の減少

第一段階: 導入期

PLC 理論では、積極的に宣伝をする戦略を導入段階で推奨しています。製品の存在を知らせ、それを使用することの利点を消費者に教育し、市場を確立する大規模な投資が求められます。マーケティングの主な趣旨は、既存の製品の現状と比較した製品の利点を潜在的な初期の採用者に知らせることです。PLC 理論では、通常、初期の採用者が使用する販路を確保する選択的販路戦略をとるよう促します。製品への投資と開発に費やした資金を回収するため、小売価格は通常かなり高く設定されています。市場の需要によって調整されるまで大量の固定費の投資を先延ばしするために、法則化された製造戦略が採用されます。

この PLC の段階で取ることができる戦略は、次のとおりです。

- ・上澄みをすばやくすくう 製品を大々的に宣伝し高価格で売る。この戦略は、たとえばトヨタ自動車 Lexus の場合のように、製品が市場にすばやく浸透するのを加速する。
- ・ゆっくりと上澄みをすくう 製品は高価格で売れるが、宣伝はあまりしない(たとえば音響機器の Bang & Olufsen の製品)。この戦略は、激しい競争を招く可能性がある。
- ・急速に浸透させる 製品を大々的に宣伝し、低価格で売る。これは家庭用の消費財でよく用いられる戦略。
- ・ゆっくりと浸透させる あまり宣伝せず、低価格で製品を売る。これは中小企業が製品を導入するときの特徴である。

第二段階: 成長期

成長段階では、製品を購入する顧客が増えるため、初期の採用者から市場全体へと重きを置くところが増えてゆきます。マーケティング戦略では、企業の独占的なブランド属性に集中するようになります。大々的に宣伝をしなくても売り上げの伸びが生産能力の限界に挑むようになるので、一般的に宣伝は中程度に行われます。また増加する需要を支えるため、企業は製造戦略をバッチ処理に転換することを検討する場合があります。需要が増えるにつれ、製品を扱ってもらうのにほとんどの販売チャネルを納得させる必要がなくなります。

成長段階で行うもっとも重要な戦略的判断は、価格戦略です。基本的に企業は上澄みをすくうような価格戦略をとることができます。上澄みをすくう戦略では、先発者の優位性と関係する経済的な地位を得るためには、最初は高い価格を設定します。PLC 理論の先駆者が、このような価格戦略の理論的根拠を次に示す 5 つの項目で簡潔に捕らえています (Dean, 1950, 1976)。

- ・第二段階での消費者の需要に対し価格が弾力的でないとき、またライバル企業の品揃えが不足することで需要の交差弾力性が低い時には、価格戦略は保証されています。

逆に、製品が新しいために成長段階では高い可能性がある販促活動の弾力性は、通常消費者が価値判断の材料として価格を比較するのを妨げます。

- ・上澄みをすくう価格の浮きカスをすくい取る許容範囲は、需要の価格弾力性を段階的なセグメントに分けることができる市場に対しては有効です。この戦略は、需要の弾力性が低い消費者をまず満足させることによって限られた製造能力から最大のリターンを得られるようにします。製造能力を拡大できたら、需要の価格弾力性が高い顧客に対しては、埋め合わせのための価格を提供することができます。PLCの過程を通じて、全市場の需要の価格弾力性の最も低い共通的な特徴を満たす価格よりも利益を上げることができます。
- ・新しい市場に対する不確実性の観点から考えた場合、上澄みをすくう戦略は、拡大できない市場へ製品を導入することの口スをやわらげる可能性が高い。
- ・浮きカスをすくい取る価格政策では、成長段階で必要な積極的かつ集約的な市場戦略の資金調達に有用な方法と見ることができます。
- ・全市場のボリュームが比較的低いと見込まれていたり実際にそうである場合、競争相手の参入の脅威は低い。また、市場のボリュームが低いと予測している場合、経験曲線効果に基づいて成功する戦略の見込みが低いいため市場シェアを獲得する戦いは起きません。

また、企業は浸透価格政策を導入する選択をするかもしれません。このような価格政策を追求する理論的根拠は、PLCが進行するにしたがって長期的に大きな市場シェアを確保するために競争相手よりも安く売るためです。同時に経験曲線効果によって生産高が増えるので、企業は徐々に競争力のあるコスト構造を築けるようになります。浸透価格政策は、市場でコスト構造がもっとも低いということが高い収益を保証する成熟段階まで利益を基本的に遅らせません。浸透戦略は、成長段階でシェアを構築する際に被る損失は成熟段階での利益で相殺されるものと仮定しています。浸透価格戦略の理論的根拠の一部は、次の通りです (Dean, 1950, 1976)。

- ・市場シェアを確保するのに浸透価格戦略は成功すると推測し、需要の短期的な価格弾力性は高い場合がある。
- ・初期で市場シェアを確保すると、企業は経験曲線効果を最初に発揮するのに必要な生産高へのアクセスが得られ、競争力のあるコスト構造を享受できる。
- ・競争相手の参入のリスクが高いとき、浸透価格戦略は適切である場合があります。市場の潜在能力が高いとき、結果として生じる経験曲線効果をあてにしている競争相手は、業界に魅了されることとなります。また、製品・技術が独占でなかったり、製品属性を簡単に模倣したり上回るができる場合、浸透価格が最良の戦略オプションである場合があります。それぞれの市場シナリオにおいて、上澄みをすくうことの利

点は一時しのぎのものです。これとは対照的に市場シェアを確保するための浸透価格の利点は、長期的な競争優位を確保できる可能性が強いと言えます。

つまり、初期の革新的な製品・技術が受け入れられると、普通の消費者は彼らのリードに追随します。大規模な製造および利益の機会に魅了された新しい競争相手がこれで参入する可能性がでてきます。市場が拡大するにつれ、製品あるいは技術の新しい機能が登場してきます。価格は安定し続けるか、僅かに下がります。経費が増加した分は、生産高すべてに配分されるにつれ、利益幅はピークに達します。

戦略には、質の向上と新しい機能またはモデルの追加、新しい市場セグメント、新しい販売チャネル、マーケティング戦略を増加した需要に移動することで、価格に敏感な買い手を魅了するための価格の引き下げが有効です。

第三段階: 成熟期

この段階では、一般化された PLC 戦略は拡大ではなく市場シェアを保持することに戻ります。価格戦略は、市場が進んで払う気持ちのある金額と合う価格設定をすることに限定されます。この段階で重要なのは、だれも勝つことがない価格戦争を起こさないことです。価格戦争は、事実上製造者の黒字を消費者の余剰金に転化することとなり、関係する企業にはなんら利益をもたらしません。また、企業は、自社ブランドを持った競争相手が単に価格を下げるだけでは市場参入するのが遅れるように、差別化戦略を追求するといった成熟段階が始まったことを敏感に感じていなければなりません。第三段階の究極の価格戦略は、製品市場のために広範囲な戦略を選択できるかどうかにかかっています。成熟段階では、低価格を基準とするか、あるいは差別化戦略を迫及するかが主な戦略の選択肢です。

販促活動戦略では、販路を拡大しようとするよりも大切な棚スペースを確保するため、確立された小売店に大きく割引をする販売チャネルに焦点をあてています。宣伝費は中程度で、ブランドにより差別化を支えるよう構築されています。この段階でもっとも激しい競争は、ライバル企業の顧客がブランドを切り替えることを促す販促戦略です。コストを低く抑えその結果の利益を得るには、経験曲線効果を最大限に出すために組み立てラインを更に工夫した製造戦略が採用されることとなります。

今日、多くの企業は段階が3つある成熟市場の下で経営されていると言えます。この3つとは成長成熟（流通の飽和のため売り上げが下がり始める）、安定成熟（市場が飽和状態になるにつれ、売り上げは水平）、衰退成熟（顧客が新しい製品やサービスに移行するため売り上げが下がる）です。

既に述べたように、この段階の主な特徴は、競争の激化による設備過剰となることです。成長期では、次の3つの戦略が考えられます。

- ・市場緩和 (Market Modification)：利用を刺激するための新しい市場や市場セグメントを探す。この戦略にはブランドの再ポジショニングを含む場合があります。

- ・製品の修正： 製品を再度売り出すために問題を解決したり、質を改良したり、製品の機能やスタイルを向上させる。
- ・マーケティング・ミックスの修正： 価格、宣伝、販売チャネルなど、マーケティング・ミックスのいくつかの要素を再検討する。ここでは、どのステップも競争相手によってすぐに模倣されてしまうという危険性があります。

第四段階: 衰退期

PLC 理論では、衰退段階で製品を管理するのに 2 つ戦略の選択肢が提供されています。1 つは急速に下降する市場で財務損失を食い止めるため、思い切って市場から撤退することです。2 番目は、宣伝にできるだけ投資をせず、できるだけ多くキャッシュフローを引き出すことです。これには、売れ残り在庫をなくす低価格戦略も含まれます。利益を挙げることができない販売チャネルは閉じます。宣伝、顧客のインセンティブを上げるプログラム、業者間割引は段階的にやめるべきです。企業の中には、撤退を考えているライバル企業を買収し生産高を増やすことを選択するところもあります。このシナリオでの一般的な製造戦略は、最小限のコスト構造を実現するために連続した無駄のないプロセスに切り替えることです。製品の売り上げは徐々に減り、やがて市場から取り除かれることとなります。

この段階で主に問題となるのは、多く見受けられる例として下降している製品を管理する体系的なポリシーがないことです。多くの場合、マネジメントは新しいまたは成熟している製品に注意を移してしまっています。下降段階では、主に弱い製品を識別したり、まだ利用できるマーケティング戦略や機会はあるか判断したり、製品をあきらめることにするか判断するなどのアクションを検討する必要があります。

多くの苦悩や心残りを生むのは、最後に出現する衰退期での活動です。製品が下降しているということを早計に受け入れたマネージャは、古い確立されたブランドの影響で新製品により集中してしまうために、ここでは的確な論理と分析が重要な役割を果たします。このこう着状態では、少なくとも 2 つの危険をはらんでいます。まず、新製品の導入は非常に資源集中型であることです。2 番目に、確立されたブランドを早計に省みなくなってしまうことは、以前より行ってきたブランドを確立するためのキャンペーンによる大量の投資と価値ある消費者の好意を実質的に孤立させてしまう結果を生み出します。

3 . イノベーションの源泉としての P L C の各段階を見極めるシグナル

成功してそれなりの利益をあげている企業の多くは、成長の低い成熟した企業で競争しています。PLC 理論に基づく戦略には、低成長市場で競争することに関して、明確な偏りがあります。多くの企業が成熟期にある製品・技術市場で成功し続けていることは、重要な警告を出していると共に成功へと導く役割を果たしています。イノベーショ

ンの源泉は、決して全てに新しさを開発の芽としているわけではありません。自社の製品・技術がPLCのどの段階にあるか、そしてライバル企業の開発あるいは戦略がどのレベルまで来ているかを見極めることこそが、イノベーションの源泉であると考えます。

ここでは、どのような情報に基づき自社あるいはライバル企業の製品・技術がどの段階にあるかを評価するための考え方を紹介します。

ステップ 1: 潜在的な需要を評価する

PLC 理論を適用するときの最初のステップは、市場の需要を理解することです。顧客セグメントを識別したり、総需要を評価したり、嗜好を理解したり、満たされていないニーズを識別したり、潜在的あるいは現在ある代替製品の強さを測定するために、市場調査を行う必要があります。市場調査の全ての標準的な教義は、成功するための市場が存在するかどうか、またどこにあるかを知るために必要な情報を収集し分析する必要があります。

ステップ 2: 価格帯を決定する

競争力のある統一的な小売価格を見積もるのには、次の2つの方法があります。

専門家に相談する： 内部および外部ソースに妥当な価格を訊きます。エンジニア、オペレーションマネージャおよび他のテクニカルスタッフに訊けば、製品を技術的にどの価格帯で作れるか識見を与えてくれます。競争相手が提供するものと比べ提案されている新製品が提供する価値に関し、確立された販売チャネルから情報を豊富に得ることができます。

消費者調査： バータ同価値分析 (barter-equivalent analysis) やインナーデプス・インタビュー・テクニク (in-depth interview techniques) などにより、妥当な価格帯を決定するのに消費者調査の標準的なテクニクの多くを利用することができます。分析者はこれらのテクニクから価格弾力性の概算を得ることができます。

ステップ 3: 可能な価格帯の売り上げを予測する

顧客価値分析を利用し、製品のライフスパンを通じて製品が与える全てのコストと利益を含む製品の総所有価値を判断します。この顧客価値分析は、競合の製品に対しても繰り返します。次に、この分析結果を利用することで、さまざまな価格の潜在的あるいは既に存在する製品に対する新製品の相対的な競争力を比較することができます。

ステップ 4: 競争相手の価格引下げと関係するリスクを考慮する

製品と直接競争する代替製品がない場合や市場で既に活動を行っている企業の確立された市場のごくわずかな部分しか侵害しない場合、価格下落の可能性は低いことにな

ります。しかし、新製品が市場で既に活動を行っている企業の市場シェアの大部分を奪う可能性が高いときは、価格が下落する可能性があり、製品が将来も利益を生み続けるように、価格およびコスト決定の判断に組み入れられなければなりません。

ステップ 5: 成長段階の基本的な市場戦略を決定する

対象とする市場セグメントの選択に関し、分析のこの時点で基本的な決定をしなければなりません。前の4つのステップから分析を組み合わせることで、上澄みをすくう戦略か市場に浸透する戦略を選択しなければなりません。既に説明した規範的な PLC 戦略を使用し、各戦略と関係するトレードオフを加重する必要があります。一般的な分析では、特定の市場の特異・特質を全て捉えることはできませんが、PLC 曲線で上澄みをすくうことまたは浸透戦略を採用するための一般化されたガイドラインを次に紹介しておきます。

上澄みをすくう戦略のガイドライン

- ・新製品は全く独特なもの
- ・市場の総需要が低いと予測される
- ・需要に価格弾力性がない
- ・需要の交差弾力性は低い
- ・販促活動の弾力性が低い

浸透戦略のガイドライン

- ・新製品の質は確立された製品と同じであるものが多数あるので、属性という意味においての優越性は低い
- ・需要の価格弾力性が高い
- ・恐らく経験曲線効果を実現できる
- ・市場の総需要は大きいと予測される
- ・経験曲線を利用することが難しい
- ・競争相手のリスクが非常にある

選んだこれらの基本的なマーケティング戦略を基に成長段階における価格戦略を決定することができます。

ステップ 6: 集合体のレベルを定義する

製品クラス、外観、ブランド間の集合体レベルを調べることは、PLC 分析にとって重要な要素となります。分析者は各レベルの集合体から独特の識見を得られますが、一般的には実際の適用基準が理論的な懸念よりは優先されます。PLC の研究は、最高の集合体レベルとして製品の外観を好むという傾向があることが分かっています。製品クラスは異なる製品市場を多数含んでいるので、一般的には顕著な傾向が認められません。また、製品クラスは長期にわたっての傾向しかありません。逆に、製品ブランドの

周りを集約するには、その変化し易い環境をモデル化して捉えることが難しいので、顕著な傾向はないと言えます。分析者がこの問題を乗り越えるための助けとなる製品の定義としては、「製品とは、特定の技術を応用して、顧客セグメントの特定のニーズまたは欲求を満たすものである」と考えることができます。最後の分析では、製品定義の最終的な選択は、分析者の判断に大部分は依存します。

ステップ 7: 転換点を予測する

この段階では、PLC 分析と従来のマーケティング戦略の違いは明白になってきます。PLC 理論では、各サイクルの段階でとるべき戦略は大きく違います。したがって PLC 分析が提供する規範的な戦略を実施できるかどうかは、製品がひとつの段階から別の段階に移る転換点をきちんと識別できるかどうかにかかっています。ビジネスおよび経済を予測するテクニックは多数ありますが、これらのテクニックはすべて過去のデータから推定を行います。したがって短期の予測のために、独立した変数の仮定が大きく変わらないときにしか役立ちません。さらに、経済のビジネスサイクルの転換点を予測するのももっとも便利です。しかし PLC 分析では、これらのテクニックはマイクロレベルでは適切ではありません。

要求されているのは、転換点を予測するテクニックで、これは PLC 分析の中でもっとも難しいことのひとつです。次のような、転換点を予測する有用な方法が知られていません (Dean, 1950, 1976; Moyer, 1981)。

価格の下落： 小売価格の値引き、割引の横行などいくつかの方法で価格が弱体化していることが示されます。これらは通常非公式に交渉されます。割引の大きさがいつ大幅に変わるか予測するのは、転換点分析の重要なポイントです。

購買抵抗の増加： 市場が弱体化しているということは、営業担当者の増員、高い頻度での顧客への連絡、個々の顧客ニーズへの対応、製品を販売フロアや棚に置く時間を増やすなど、さらに営業努力をする必要があります。

在庫の増加： 市場の需要が減るとき、通常それよりも前に在庫が過剰に蓄積されています。在庫の蓄積のマクロ経済学的な評価では、経済成長が緩やかになってきていることを示しますが、分析者は製品市場での在庫の蓄積に焦点を当てなければなりません。在庫の増加を見つけるための情報源としては、市場固有の在庫データや政府の在庫データなどがあります。

手持注文の減少： 情報源としては、企業の告知、会計報告、政府統計および産業団体データがあります。ここでもまた、転換点分析を実行するのに現在のデータ(生データ)がもっとも有効です。

内部売上データの分析： 製品売り上げの成長率の変化は、成長段階と成熟段階の間の PLC の変曲点を示す場合があります。分析からゆがめる一時的な異常な変形点を取り除くために移動平均を使用することを推奨します。

メディア分析：製品に関する報道機関や社説からの否定的なコメントによって、転換点はしばしば分かります。

バブル・シンドローム (bubble syndrome)：皮肉にも転換点は市場参加者が異口同音に底が知れている (sky is the limit) と主張するとき起こります。このような押さえの利かない楽観主義はしばしば市場が飽和状態に近いことを示しています。

変化したブランドの選択 (Declining Brand Preferences)：弱体化する市場ではしばしばその前に需要の交差弾力性がエスカレートしています。

製品の標準化の増大：属性の差異が減るということは、成熟期への転換点を示している場合があります。

自社ブランドの市場への参入

市場の飽和：市場の需要が満たされているということは、初期売り上げに対する買い替えの売り上の率が高いことによってしばしば示されます。

共通の製造工程：市場の成熟の兆候のひとつとして、特定の製造工程を画一的に採用することを挙げることができます。これは、業界全体が経験曲線効果から利益を受けることにますます焦点を当てていることを示しています。

ステップ 8: 各段階の戦略の修正

PLC の各段階の規範的な戦略が、各段階で実施されます。各 PLC 段階でマーケットミックスの変数を管理するための手引きは、規範的な PLC 戦略について説明している部分でされており、既に示した表 1 と表 2 で要約されています。

ステップ 9: 新しい PLC に気を配る

革新的な技術の導入や他の混乱を起こすような競争相手のパラメータは、新しい PLC の展開を促進することがあります。この場合、個々の分析の変数を動かす変更された想定を組み入れた新しい PLC 分析を実行する必要があります。

4 . おわりに

イノベーションの源泉とは、私の理解では自社の製品・技術がどのような市場で生きているかを見極めることが先決ではないかと思っています。次の、多くの製品・技術が成熟期にあることを認識すべきであり、この段階の開発戦略の基本はライバル企業の開発動向を含めた企業行動に関する多くの情報を収集・分析・評価、つまりインテリジェンス活動を通じて得られるものではないかと考えています。

他に、マーケティングの神様と言われるマイケル・ポーターは、PLC 段階で発生するウイーク (微弱) なシグナルを捉える事が極めて重要な戦略を構築するための基本であることを示唆しています。マイケル・ポーターが指摘しているウイークなシグナルについては機会を改めてご紹介できればと思います。

特に、成熟期にある製品・技術であれば、ライバル企業あるいは新たな参入を考えている企業の動向は、ウイークなシグナルを見極めることが重要であると考えますが、読者の皆さんはどのように思われますか。

参考文献

- 1) Dean, J. (1950;1976). "Pricing policies for new products." Harvard Business Review, 29, 45-53
- 2) Rogers, E.(1962). The diffusion of innovations. Glencoe, Ill.: Free Press
- 3) Michael, G. C.(1971)."Product petrification: A new stage in the life cycle theory." California Management Review, 14(1),88-91.

連載 情報の価値とインテリジェンス

第7回 インテリジェンスの利活用と顧客セグメント分析

～多様化した市場を見極める～

日本経済大学教授

菅澤 喜男

はじめに

競争分析の分析手法[1]として知られている顧客セグメント分析の基本は、市場内で顧客ニーズが明らかに異なるグループとグループ内で顧客ニーズが比較的一致するグループに分けるための分析を行うことです。この分析では、企業の製品およびサービスに組み込まれている価値を、その価値に最も魅了される顧客グループとマッチングさせることにより、競争優位につなげようとするものです。また、顧客セグメント分析を行うためには、広範囲に情報収集を行い、意思決定に役立つ優れた情報を利用することで、より正確な分析を行うことが可能となります。そのためには、普段からのインテリジェンス活動が必要であることは言うまでもありません。

20世紀初頭は、企業戦略よりも古典的な経済理論が幅を利かせていた時代であり、需要と供給が均一であると仮定する完全競争理論が支配的でした。また、全ての製品あるいはサービスの価格差は、情報のひずみおよび他の市場の欠陥にあるとされてきました。需要と供給が異なることで価格差が生まれるという考えは、これら市場要因が均質なものの集合であるとする正説に反するとして却下されてきたと言えます。

企業戦略としては、規模の経済と大量生産を実現しました。しかし、需要と供給が均一であるとの考え方から、どの企業も似ており基本的には同じ製品あるいはサービスを製造・提供していると考えられてきたこととなります。同様に、顧客も類似するニーズを持つ1つの大きなグループであると考えられていました。その結果、相対的な競争上のパラメータは、コストだけを頼りにしてきたと言えます。従って、それまでのビジネス的発想から出てくるアイデアから考えると、できるだけコストを抑えるために標準化された製品を大量生産すれば収益を上げことができると考えられていたと言えます。

この競争優位を説明するための考え方は長年続きましたが、異議を唱えた卓越した研究者も何人かいました。その一人である経済学者 Edward Chamberlain[2]が1933年に「The Theory of Monopolistic Competition」を出版したことで、異なる顧客ニーズに対応するための差別化戦略が提唱された結果、市場には多数の需要曲線が存在するとの反論がなされるようになりました。最も重要な彼の主張は、「選択した複数の需要曲線を推進する嗜好や好みと製品の差別化がしっかりフィットした場合、その需要曲線は右に長期にわたって傾き、そのセグメント内の顧客は価格にそれほど敏感でなくなるため、価格の弾力性はなくなる」というものです。しかし、Chamberlain は先見の明があったにもかかわらず、彼の主張は企業戦略には適用できない学問的なものだと見なさ、それ以降何十年も無視され続けました。

次に、1956年にWendell Smith[3]がThe Journal of Marketingで「Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies」を発表しEdward Chamberlainの理論を再び呼び起こしたと言えます。Smithは、「需要は価格と競争の機能であると定義されていた従来の経済理論を拡大し、需要を決定する主な要因の1つとして価格に対する顧客の認識の違い」を追加しました。Smithは、経営管理者達に、顧客ニーズ、嗜好および好みに違いがあることに注意を払うべきだと促しました。また、Smithの主な主張は、不完全な市場の供給と需要の両方には異種混交が存在するというものでした。

Chamberlainのこの見解も、完全競争の下での総需要と供給との仮定を前提とする従来の経済モデルとは正反対のものでした。さらに、Smithは現在の市場の特性は、従来の経済理論ではますます説明できなくなっていると主張しました。Smithの理論では、総需要曲線は1つしかないのではなく、複数の需要スケジュールが市場にあることを指摘していました。同様に、市場内の企業は、多様な供給機能を満たすために活動していると考えていました。Smithの研究において、企業はマーケティング戦略に立ち返り見解を拡大すべきだと主張は重要です。大量生産の時代の市場戦略は、標準化された製品にフィットするように総需要曲線を曲げようと試みるものでした。しかし製造技術が高度化し、市場が豊かになるに従い、企業には別の戦略オプション、つまりマーケティングおよび製造戦略（たとえば企業の個々の供給機能）を「曲げ」、不完全な市場において（たとえば総需要機能を構成する複数の需要機能）ますます多様化してきている顧客の需要にこたえる戦略があることをSmithは示唆したと言えます。

グローバル化が進み競争が激しくなると共に、消費者が豊かになりだしたことによって、経済はプッシュ経済からプル経済に移行しました。企業は供給過剰と激しい競争に直面するようになり、規模の経済を前提とする大量生産の有効性は、受け入れがたいものとなってゆきました。その結果として、セグメント理論がそれにとって代わるようになったこととなります。

1. 顧客セグメント分析の概要

顧客セグメント分析は、戦略理論に最も重要な貢献をしたと言えます。企業は競争優位を得るという究極のゴールと密接に関係するこのテクニックを、環境分析の第一段階目のステップとして使用しています。

分析者は顧客セグメント分析を使用し、企業戦略の範囲の枠組みを設けることで、企業が集中する製品またはサービス市場を合理的に作ることができます。分析の範囲は、次の2つの理由から限定する必要があります。

企業は全ての顧客の要求には応えられない。

例え顧客の要求に応えることができたとしても、必ずしも企業が追求すべき最も収益を上げることができる戦略ではない。しかし、このテクニックを使用することで、競争のダイナミックスの真髄に触れることができる。

顧客のセグメント化は、競争優位に不可欠な資源として考えることができます。市場内の顧客と競争相手の両方に対して、異種混交の市場が存在することを前提とした戦略に関係してきます。顧客によっては、企業の製品またはサービスのトータル利益と総所有コストの間の違いから生じる価値に関するコンセプトは異なります。同様に競争相手も、顧客価値を満たす異なる能力および経営資源を持っています。しかし、一般的な単一企業においては、多様な顧客価値を満たすための多様な経営資源がありません。また、単一企業が多様な顧客価値を満たそうとすること自体、必然的に一部またはどの顧客も満足させない結果になってしまいます。

市場または業界内の全ての企業が全ての顧客に対して同じような製品を販売しようとすれば、製品に違いがなくなるので業界の魅力は次第に落ちてゆきます。また、顧客は極端に価格に敏感になり、価格競争に陥った個々の企業の競争上のポジションは下がります。収益を上げることができる企業は、低コストの製品を提供できる企業だけとなり、しかも大多数の顧客は満足しません。このような状況は、顧客セグメント分析と企業が描いている戦略的なシナリオと比較してみれば、企業は自社の固有の経営資源で満足させることができる特定の顧客グループに対してのみ価値あるものとして認識することができます。このセグメントにいる顧客は、自分の嗜好や好みを満足させるものであるのならば、進んで高い値段を払います。その結果、企業はより強い競争上のポジションと収益を享受できます。これがセグメント化を必用とする理論的根拠です。

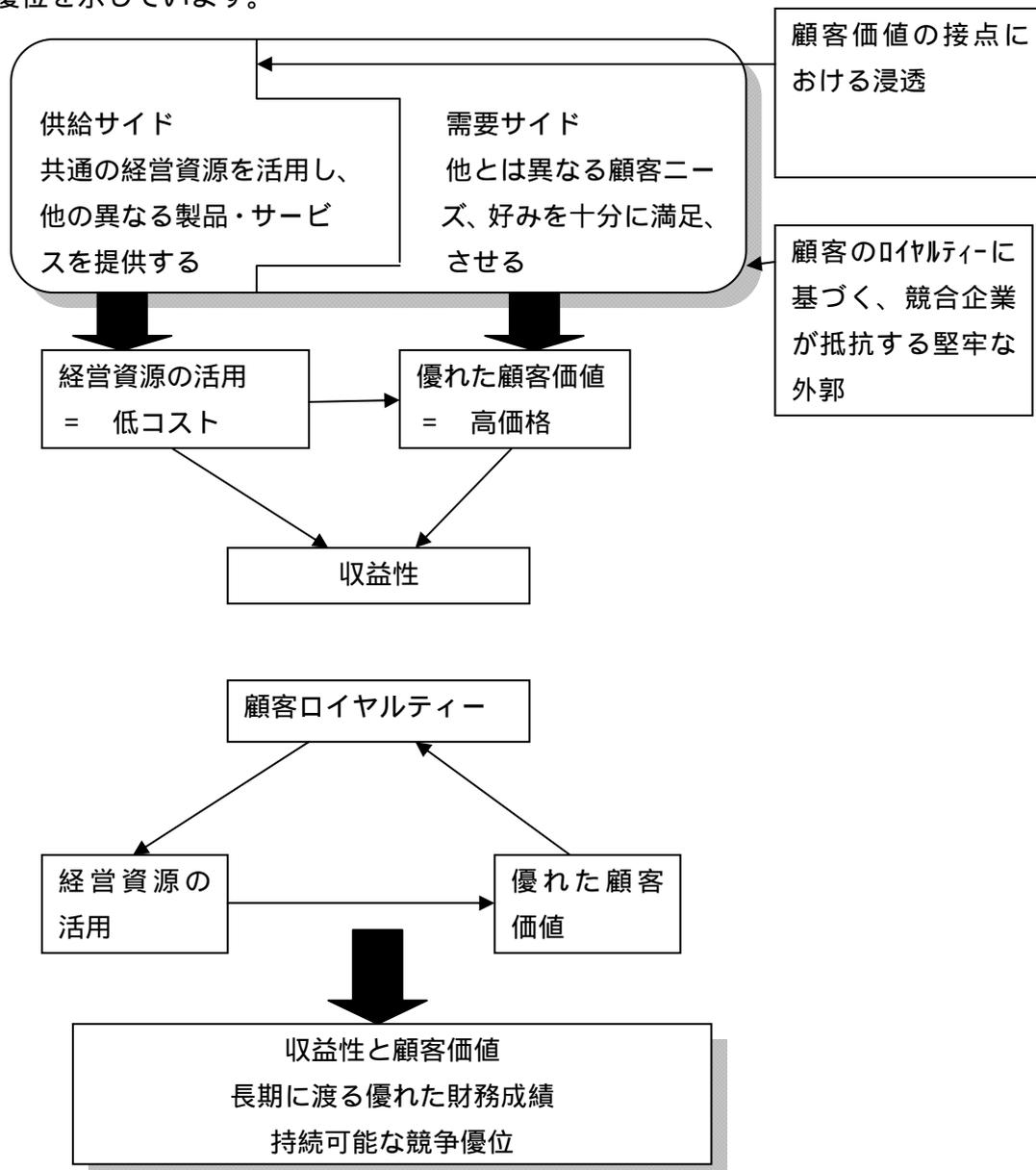
実際、顧客は企業の存在理由であり、セグメント理論にはこの需要を志向した考え方が織り込まれています。しかし、競争優位を確保するには顧客を満足させるだけではだめです。企業として素晴らしい財務成績を上げる基礎は、利益になる顧客を満足させることであり、経営管理者はこれを認識していければなりません。

2. セグメント化プロセス

セグメント化のプロセスは、企業の顧客価値を追求するための企業の資産と能力を識別する分析を深掘りするためのものです。全ての成長戦略は、顧客価値を迫及するために持ち得る経営資源を最大限に利用することを前提としています。適切な成長および多角化戦略は、選択した顧客セグメントに対して異なる価値を提供するかもしれませんが、企業が有するビジネスの強みに基づいたものでなければなりません。この顧客価値の追求と成長戦略との関係を結びつけるための分析は、競争優位を実現するためには固有のものであります。

企業が有する多くの潜在顧客は、企業の経営資源および能力から得られる価値と潜在顧客が認識する価値とがマッチしない限り、実益を得ることはできません。あまり満足の得られない顧客は、完全に満足している顧客と比べ、高い値段を払おうとはしません。あるいは、購入しないかもしれません。企業の経営資源が限定されていることを考えた場合、最大の収益を挙げることができるセグメントに企業は全てのエネルギーを注ぐべきです。

セグメント分析は、競争優位を追求する際に、戦略的に考えた需要と供給との両方の見込みを統合する全体的な枠組みです。需要は、特定の顧客セグメントのニーズ、好みおよび嗜好を探ることによって満たされます。供給も、企業が提供する価値で顧客ニーズを最大にすることができるセグメントに投入することによって満たされます。顧客セグメント分析が正確に実行された場合、これらの対象セグメントは企業が提供する優れた価値に対して顧客は高い値段を払います。また異なる経営資源をセットで使用するライバル企業は、そのレベルでの顧客ニーズを満たす価値を提供することができないので、対象セグメントは非常に忠誠な市場として確保することができます。このようにして競争優位の 2 つの条件、つまり永続的および優れた財務成績がセグメント理論によって満たされます。図 1 は、企業の経営資源と顧客価値が強く合致した場合に約束される競争優位を示しています。

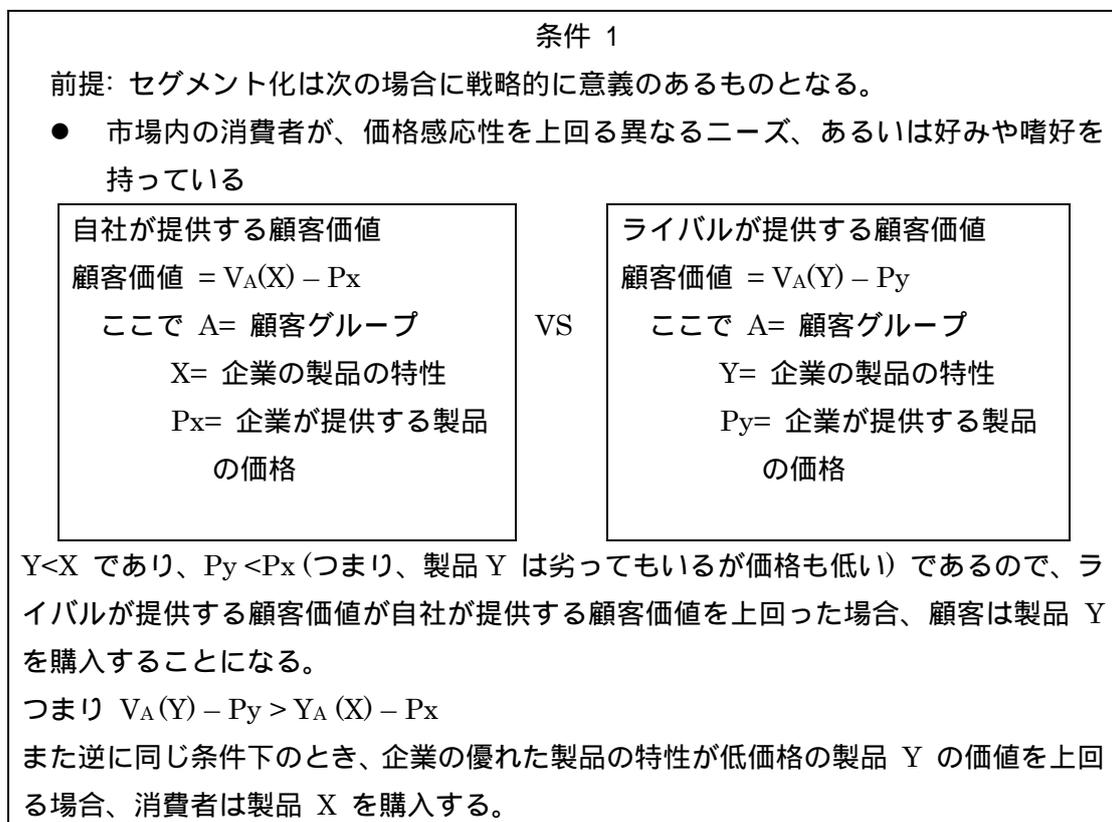


出所：戦略と競争分析、菅澤他訳、ページ 182(原著：Strategic and Competitive Analysis, Craig S. Fleisher and Benssouson)

図1 顧客セグメンテーション分析の戦略的なブロック

この最適なシナリオに対し 2 つの警告があります。第一に、企業はおとり商品の存在に注意しなければなりません。つまり収益を上げることができない活動がより大きな活動の一部であり、それが企業の対象セグメントに価値を提供する場合があります。例えば、自動車販売店であまり収益のない新車販売は、新車販売の結果として非常に収益の上がるサービス、メンテナンスおよび修理につながるなどがあります。2 番目に、セグメント戦略はダイナミックに考えなければなりません。継続的に顧客価値分析を行うことで、セグメント戦略によって確保した最初の競争優位を維持してゆかなければなりません。つまり企業は、常に顧客価値が変わる可能性、企業の経営資源の価値が低下する可能性、ライバルが提供するものの相対価値が上昇する可能性に注意しなければなりません。

顧客をセグメント化し分析することは、セグメント化を通じて競争優位を実現する可能性を拡大すると共に、市場の状態をより正確に把握するという戦略的な意義があります。Davis と Devinney[4] (1997) は、これの分析の意義を図 2 で示すような内容で要約しています。



つまり $V_A(X) - P_x > Y_A(Y) - P_y$

条件 2

前提: セグメント化は次の場合に戦略的に意義のあるものとなる。

- 異なる好みや嗜好を持った顧客グループが存在する
- 規模の経済よりも、範囲の経済および集中が市場を支配している

理論:

仮定: 顧客グループ A は製品 X を好む

顧客グループ B は製品 Y を好む

しかし各顧客グループの好みや嗜好は各製品の価格に影響を与えます。

つまり

$V_A(X) - V_A(Y) > P_x - P_y$ および $V_B(Y) - V_B(X) > P_y - P_x$

このシナリオの場合、企業は顧客グループ A を獲得するために $P_x = V_A(X)$ で価格設定をし、ライバルは顧客グループ B を獲得するために $P_y = V_B(Y)$ として価格設定をすることができます。これは市場が次の 2 つの状況に限って実行可能です。

集中の経済が支配的: 範囲が狭いことの効率性から、特化している企業は顧客の切り替え基準点価格以下で顧客に高価値を提供することができます。

(たとえば $V_A(X) - V_A(Y) > P_x - P_y$)

範囲の経済が支配的: 複数のセグメントを対象しているための相乗効果から、企業は顧客の切り替え基準点価格以下で顧客に高価値を提供することができます。

(たとえば $V_A(X) - V_A(Y) > P_x - P_y$)

規模の経済が支配的な市場では、顧客の差別化基準値以下にコストを下げるができるメーカーが一部ある。例えば、(規模の経済のために) ライバル企業がコストを下げるができる $V_A(X) - V_A(Y) < P_x - P_y$ となり、顧客グループ A は製品 Y に移行してしまいます。このような市場では、セグメント化は意味がないこととなります。

出所: 戦略と競争分析、菅澤他訳、ページ 183(原著: Strategic and Competitive Analysis, Craig S. Fleisher and Benssoun)

図 2 市場セグメント化分析の経済的論理

3. セグメント化と成長戦略

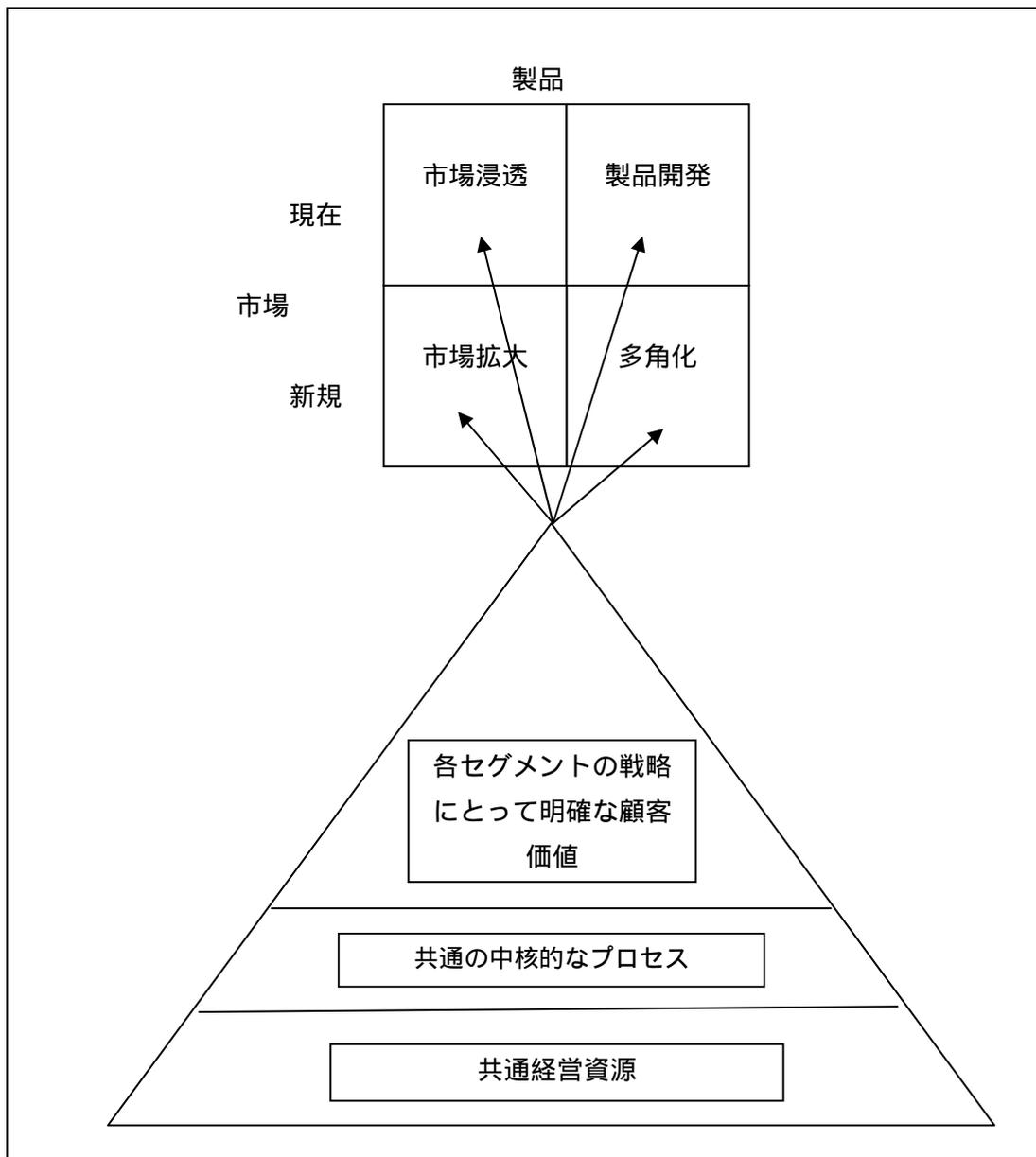
図 2 から分かるように、顧客価値が価格よりも好みや嗜好をより重視する市場、あるいは複数の顧客グループが存在する市場、その中で規模の経済よりも範囲の経済および集中の経済の方が支配的である市場においては、セグメンテーション戦略を効果的に実行することが可能です。このような市場では、顧客セグメンテーションに基づく成長戦略および多角化戦略は、強力で差別化された競争のポジションを通じて、利益ある成長を実現できる可能性が強いと言えます。

利益になる顧客を探すことによって企業の成長を促すことができ、多角化へと向かわせることができます。企業が成長するには、次の 4 つの基本的な戦略を採用すべきだと Ansoff (1957)[5] は述べています。

1. 市場への参入
2. 製品の開発
3. 市場の拡大
4. 多角化

これらの戦略のうちどれが利益ある成長へつながるかを判断するためには、顧客のセグメント化は最良の分析ツールだと言うことができます。最も利益を上げることができる戦略は、企業独自の製品およびサービスに最高の価値を与えることができる顧客セグメントをターゲットとするものです。これらの顧客グループは最高の値段を進んで払い、ライバルの方へ移行しようとは考えません。

図 3 の Ansoff のマトリックスが示している通り、各戦略がターゲットとするセグメントの顧客価値が違う場合でも、企業が有する固有の核となる経営資源によって、この独特の価値を強力で推進しなければなりません。これ以外の前提に基づく成長および多角化では、利益ある成長は望めませんし、競争優位も確保できません。セグメント化では、利益あるセグメントにターゲットに絞り、他はすべて無視するという戦略上のトレードオフができる体制を作ることで決定できます。



出所：戦略と競争分析、菅澤他訳、ページ 184(原著：Strategic and Competitive Analysis, Craig S. Fleisher and Benssoun)

図3 顧客セグメンテーションを通じた成長戦略

1980年代後半、市場のセグメント化は、より特化したニッチマーケティングに発展しました。この究極とも言えるのが、従来の市場セグメント戦略の基礎を前提としているのが、現在挑んでいるマスカスタマイゼーションのコンセプトです。

マスカスタマイゼーションは、情報革命がもたらした最も革新的な発展の1つです。コンピュータ支援設計および製造 (CAD/CAM) などの新技術は、規模の経済との従来のトレードオフをぼやけた状態にしています。これらを利用し柔軟に製造できるようになったことにより、企業は個々の顧客のニーズに合わせ、各ユニットをカスタマイズしながら大量生産を実現できるようになりました。同様に情報技術も個々の顧客のニーズに合ったサービスを提供するのに役立っています。以前は差別化、ボリューム、質、そして低コスト間に明確なトレードオフが存在していましたが、現在では同時に実現できるようになっています。

マスカスタマイゼーションの例として、日本で見られるモジュール形式の住宅があります。住宅購入者は、自分の住宅を数時間で設計することができます。工程のスケジュールや必要な材料など、コンピュータプログラムがすべての計画を作成します。その後、計画は電子ファイルで工場に送られ 30 日から 60 日で、完全な注文によるデッキおよび温室がある 2 階建てスリーベッドルームの住宅が、非常にリーズナブルな価格で建築できるようになります。これは以前でしたら完全に不可能なことで、目を見張るような日本企業が成し得た偉業だと思えます。この種のマスカスタマイゼーションが、現在の我々の経済のあらゆる局面で広がる傾向にあります。

マスカスタマイゼーションは、直線的に発展したものではなく、循環的にマーケティングのコンセプトを出発点に戻したものだと見ることができます。産業革命以前、中小企業はそれぞれの顧客に対応した販売を行ってきたと思われれます。規模の経済を前提とする大量生産では、マスマーケティング(対象を特定せず = 全ての消費者を対象にして = 画一化された方法を用いて行うマーケティング戦略、マーケティング活動のこと。エリアマーケティング、セグメントマーケティング、ダイレクトマーケティングなどの反意語がある。大量生産と大量販売、マスメディアを用いた広告の大量投入を前提としており、市場の成長期にマーケットリーダー = ある市場で最大のシェアを持つ企業 = が用いる手法としては有効だが、消費者の価値観が多様化した市場では特定のニーズに応えきれない場合がある。Wikipedia より) を促進させてきました。市場は均質ではないとするセグメント化のコンセプトは、限られた技術が引き起こした理論の足かせに挑みました。しかし技術は現在、セグメント化という確立された市場理論にも戦いを挑んでいます。市場をさまざまな顧客グループの構成物であると見るのではなく、個々の顧客の構成物と見るようになってきています。つまり、今日多数ある市場において、セグメント化のレベルは 1 人を対象とする市場に線引きされていると言えるかもしれません。市場シェアやセグメントシェアではなく、今日ふさわしい測定単位は、個々の顧客すなわち 1 人を対象とする市場になっているものと考えられます。

更に、より広い視点から見た場合、マスカスタマイゼーションはセグメント化理論の妥当性に挑むのではなく、むしろ深く追求していると言えます。そのような意味で、マスカスタマイゼーションはセグメント化の究極的な回答だと言うことができます。しかし、セグメント化がマーケティング戦略理論の最終的な成果と見られていたのと同様に、また技術は、マスカスタマイゼーションのコンセプトを拡大しています。各顧客に複数のセグメントがあると見られています。つまり、1人の顧客は異なる市場に、異なる時間に、異なる場所にいるものと考えられます。商用のための行きの飛行機ではコーラを頼み、返りはビールを注文する飛行機の乗客などです。マーケッターの次なる挑戦は、個々の顧客に存在する複数のセグメントをターゲットとすることになります。

4. 分析を行うための留意点

市場志向になるためのツール

セグメント分析によって企業は市場志向になります。製品の製造後にそれを売ろうとしたり、似たような市場戦略で異なる成分から成る市場をターゲットとするのではなく、セグメント分析はまず企業に顧客価値を識別し、次に顧客のニーズを満足させるための最適な市場および製品戦略を構築することを可能にします。

インテリジェンス プロセスを効果的に補完するもの

セグメント分析の重要な構成要素に、企業の製品またはサービスがどのように競争相手のそれに匹敵するかを調べる競合分析が含まれています。同様に、セグメント化ではこのプロセスの間に市場での変化を発見することができる場合もあり、これが企業にとって早期警告になる場合があります。

新製品開発の弾み

セグメント化に含まれるニーズ分析を通じて対処されていないニーズを発見することは、しばしば新製品を開発する機会の発見につながることがあります。リードユーザーを識別することによって、内部で生成することができるものよりかなり価値の高い新製品に関する具体的な情報を得ることができます。

柔軟性

セグメント化分析は、現在の戦略の評価および検討中の将来の成長戦略の評価にも応用することができます。さらに、セグメント化分析は市場戦略の製品、価格、場所、販売促進、そして顧客の構成要素の戦術的管理の優れた手引きとなります。

セグメント化ではセグメントの総合的なプロフィールしか分からない

この分析方法は強固なものですが、セグメント全体が合成されたものなので、それが分析結果を利用する制限ともなっています。例えば、顧客の特質に基づいた予測を行っても、セグメント分析では識別できなかったより、影響力のある行動上の要因が基で売上につながらない場合があります。

マスカスタマイゼーションへの適応性

今日ますます複雑化してきた市場と顧客セグメントが急速に増加することが、セグメント化をいっそう困難にしています。さらに、広範囲に広がっているマスカスタマイゼ

ーションの可能性は、セグメント化が適切であるかどうかに挑み続けることとなります。マスカスタマイゼーションの強固なまでの主唱者たちは、この発展がセグメント化を陳腐化させたと言っています。

セグメント化は戦略パズルの1ピースでしかない

企業のセグメント分析の評価が高く、またうまく実行されていたとしても、戦略的に何の利益も得られない場合があります。市場戦略の5つのP(6.分析例のステップ3で詳しく説明)のサポートとともに適切な総合的戦略が依然として必要です。さらに、効果的に実施するには、経営陣に市場志向になってもらう必要があります。

5. セグメント分析のステップ

顧客をセグメント化するプロセスは体系的に見えますが、それでも各段階において分析者にはかなりの創造性が求められます。顧客セグメント化分析を進めるためには、分析をしている間は水平思考で行うことを推奨します。プロセスの枠組みは、人文科学の組み合わせとして統制の取れたアプローチとして推奨されています。

顧客セグメント分析は、次の3つの基本的なステップを含む枠組で構成されています。

- (1) セグメント化
- (2) ターゲティング
- (3) 戦略的ポジショニング

ステップ1: セグメント化

市場をセグメント化する方法は多数あるために、複雑に見えるかもしれません。分析を正しく行うためには、セグメント化の目的を明確にしておくことが重要です。セグメント化分析の目的は、セグメント内の類似するおよびセグメント間で異なる顧客グループを識別することです。このために、各セグメントカテゴリからいくつか異なる種類の変数を選択することが必要です。次に示すセグメント基準となり得るリストは、決して完全なものではなく一般的な手引きおよび分析のスタート地点として利用できる基準が提示されています。

消費市場のセグメント基準

顧客の性質 - 「だれがなにを購入するか」を問うユーザーを基準としたアプローチ

<p>人口統計学的変数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年齢 ・ 家族のサイズ ・ 配偶者の有無 ・ 性別 	<p>社会的変数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 収入 ・ 階層 ・ 職業 ・ 教育 ・ 宗教 ・ 民族性
<p>地理的変数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル、半球、国、州、町、郵便番号 ・ 天候 ・ 田舎 VS 都会 	<p>ライフスタイル/性格変数</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 態度/意見 ・ 興味 ・ 職業 ・ 好みと嗜

製品に関連したアプローチ - 「なぜ彼らは購入するのか」を問う行動を基準としたアプローチ

<p>ユーザーの種類</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ レギュラーユーザー ・ 非ユーザー ・ 最初のユーザー ・ 潜在的なユーザー 	<p>価格敏感度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 低コスト志向 ・ 高コスト ・ 高品質/差別化
<p>消費パターン/使用頻度</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 低 ・ 中 ・ 高 	<p>知覚される利益</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業績 ・ 品質 ・ イメージアップサービス
<p>ブランドロイヤリティ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 忠実/満足 ・ 実験者 ・ 不満足/離反者 ・ 気づかない 	<p>応用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 購入機会/購買状況 ・ メディアへの露出

次に、消費市場と業界（あるいは産業）市場とを区別しておくことが重要です。業界市場は、消費市場と比較しさまざまな点でかなり違います。例えば、地理上の区域が

なり広い、一回の購入が大量ではあるが回数が少ない、組織の購入決定は個人での決定よりも複雑、個人に向けた販売促進活動などが重要である。これらの違いゆえ、業界市場のセグメントには異なる変数が必要です。

業界市場のセグメント基準

顧客の特質 - 「だれが何を購入するのか」を問うユーザーを基準とするアプローチ

- ・ 業界（あるいは産業）の種類：例、グローバルな業種
- ・ 企業規模
- ・ 地理
- ・ 採用されている技術
- ・ 業界のポジション

製品に関連するアプローチ - 「なぜ彼らは購入するのか」を問う行動を基準とするアプローチ

- ・ 消費パターン/使用頻度
- ・ 売り手/買い手との関係
- ・ 最終ユーザーの用途
- ・ 買い手の精神的な人口統計
- ・ 知覚される利益
- ・ 購買方針
- ・ 購入量

通常、消費市場のセグメントは製品に関連する行動を基準とし、業界市場のセグメントはユーザーを基準とする顧客の性質を基準としています。一般的にユーザーを基準とする分析は、よりとっつきやすく実行にかかる費用が少ないが、市場の実態を把握することが難しい場合があります。逆に、製品を基準とした分析は、コストは少なく済みますが、市場の実態も把握し難い場合があります。各アプローチがもたらすメリットを考えた場合、いずれからもユニークな事柄を知ることができるので両方とも適時利用することを勧めます。

セグメント分析の主な基準を選択した後、セグメント内で類似した内容のセグメント、またセグメント間で異質な内容のセグメントを探します。基準を満たすセグメントを識別するツールとテクニックは、統計分析や他の定性な分析など多数あります。

- ・ 定性的なメソッド 回帰分析、要因分析、クラスター分析など、多くの統計分析ツールがあります。
- ・ 定量的なメソッド 消費者調査、取引先分析、リードユーザー分析、現在の顧客との対話、特性要因図、ブレインストーミング、セグメントツリーなどがあります。

セグメントの基準となるものは多数ありますが、多くの組み合わせが考えられるので、絞り込むためのプロセスを何回も繰り返す必要があります。

ステップ 2: ターゲティング

セグメントを絞り込むことができれば、さらに分析を進めるために特定のセグメントを選択する必要があります。そのセグメントが適しているかどうかは、次に示す4Rテストから判別することができます。

- R1 – 市場を評価する：セグメントは定量的および定性的な評価をすることができるか。
- R2 – 現実的な規模か：セグメントは十分大きく、そのセグメントは戦略に耐えられるか。
- R3 – 到達可能か：セグメントは実行可能な戦略に到達可能か。
- R4 – 反応：セグメントは実行可能な戦略および提供された製品に反応するか。

4Rテストは、明らかに残すべきでないセグメントを排除するための大まかな最初の提案です。しかし、ここで注意しなければならないのは、多くの場合、複数のセグメントが4Rテストをパスします。さらにセグメントを絞り込むためには、より詳細な分析として競合のプロファイリング、戦略グループ分析などを含む競合分析を行う必要もあります。また、STEEP分析、SWOT分析、業界構造分析など、セグメントが存在すると思われる市場の一般的な状態を分析するための外部分析も必要となる場合もあります。

競合分析および外部環境を分析する観点から各セグメントをフィルタリングした後、企業内部の経営資源をしっかりと検査する必要があります。企業内部の経営資源とセグメントとして認識した顧客価値とをマッチさせることは、セグメントから見た戦略目的をターゲットとして扱うので、恐らく顧客セグメント分析プロセスの中でも最も重要な段階だと言えます。各セグメントの要求と欲求が最も強くフィットするところを探すためには、顧客価値分析など、いくつかの分析テクニックを利用することで実現できます。顧客セグメント分析の結果から、各セグメントで顧客が重視するものを正確に定義することができます。各セグメントの顧客価値をサポートするのに必要な経営資源を識別するための分析としては、企業内部の経営資源を分析する方法として、経営資源分析と価値連鎖分析が有用です。顧客価値分析と内部経営資源分析間で最も強力にフィットするセグメントを選択します。企業が優れた価値を提供できるよう、選択に際しては競合分析および外部分析を考慮に入れて行う必要があります。他に、各セグメントの魅力とビジネスの強みとをマトリックス上で比較し、分析をまとめるテクニックもあります。

ターゲティングのプロセスの最後の段階では、各セグメントで厳格な財務のテストを行うことで収益性を確認する必要もあります。市場機会がかろうじてある場合や企業がその機会をものにできる可能性が少ない場合などは、収益性は保証されません。各セグメントのライフタイムの価値がそのセグメントのマーケティングのコストを上回った場合のみ、収益が出ます。また、企業内部の経営資源と顧客価値との間のフィットが

実際に存在する場合、収益は出ます。この収益を確保するための方法としては、次に示す方法で概算をすることができます。

顧客獲得のコスト

- ・ 選択したセグメントに始めて販売するコストを算出する
- ・ 始めての販売で予想されるマージンを算出する

生涯価値（ライフタイムバリュー）の算出

$$\text{予想される 1 年のマーケティングコスト} \times \text{予想される 1 年の反応比（速度）} \times \text{粗利益} \times \text{現在価値} - \text{獲得にかかったコスト} = \text{生涯価値}$$

ステップ 3: 戦略的ポジショニング

このステップでは、競争相手が提供するものに対し、製品またはサービスをどのように戦略的にポジショニングするかを示すことです。マーケティングミックスで言われる 4 P の管理を最善に行うにはどのようにすればよいか、戦略的ポジショニングを行うことで多くのことがわかります。戦略的ポジショニングに関連した分析としては、結合（conjoint）分析、競合マップ、パフォーマンスマトリックスなども戦略的にポジショニングするテクニックとして利用できます。

4 つの P は基本的な戦略的ポジショニングを戦術的に実現するために必要です。

1. Product（製品）：顧客価値が埋め込まれたもの
2. Price（価格）：高い、低い、parity
3. Promotion（プロモーション）：宣伝、個人販売
4. Place（場所）：流通経路の管理

顧客がサービスに重要な価値を置く場合、5 番目の P、つまり「People（人）」がこれに加わります。4 P を取り巻く財務上のパラメータは、生涯価値を評価するのに使用したものと同じでなければなりません。

6 . 分析例 - スポーツクラブにおけるシニア年齢層市場のセグメント化-

シニア年齢層向けのスポーツクラブを例とした場合、50 歳以上のシニア年齢層の市場がますます魅力的な市場セグメントになってきています。ここで何か矛盾に気が付きませんか。この市場を単一セグメントにするということは、マーケティング担当者が自ら危険を犯して何年間も顧客を固定概念化していることを意味しています。実際、シニア年齢層の市場には、多数のセグメントがはっきりと存在し、それらを特定化したマーケティング担当者の前にはユニークなビジネスチャンスがあります。これを実現するには顧客セグメント分析が有用なツールとなりませんが、スポーツクラブの施設を対象としたマーケティング戦略としてシルバー年齢層の市場のセグメント化を試みた 1999 年に行われた英国の研究からこの有用性を理解することができます。今日の高齢者の寿命と健康を考えた場合、より適切なセグメント分けは健康と社会的な自立との強く関係してきます。

ステップ1：セグメント化

最初の基準でセグメント化すると、次に示す4つのセグメントが考えられます。

- | |
|--|
| <p>①若い高齢者</p> <ul style="list-style-type: none">● 定年前、健康上の制約はない● 自立している、レジャーに費やす時間に制限がある。 <p>②新しい高齢者</p> <ul style="list-style-type: none">● 最近定年になった、若干健康上の制約がある● 自立している、かなりレジャーに費やす時間がある <p>③中程度の高齢者</p> <ul style="list-style-type: none">● 若干健康上の制約がある● あまり支援は必要としない、かなりレジャーに費やす時間がある <p>④非常に高齢</p> <ul style="list-style-type: none">● かなり健康上の制約がある● かなり支援を必要とする、かなりレジャーに費やす時間がある |
|--|

新しいタイプの高齢者が、スポーツ施設の最大の対象セグメントとして選択されました。さらに実像を把握するため、可処分所得の変数(消費者A,B,C,D)が導入されました。

- | |
|--|
| <p>消費者 A</p> <ul style="list-style-type: none">● 可処分所得がかなりある、健康状態良好。● 社会的な支援／スポーツ活動から市場との相互交流がかなり必要である。 <p>消費者 B</p> <ul style="list-style-type: none">● 可処分所得は少ない、健康状態良好。● 社会的な支援／スポーツ活動から市場との相互交流がかなり必要である。 <p>消費者 C</p> <ul style="list-style-type: none">● 可処分所得がかなりある、健康状態良好。● 社会的な支援／スポーツ活動から社会的な相互交流はあまり必要でない。 <p>消費者 D</p> <ul style="list-style-type: none">● 可処分所得は少ない、健康状態良好。● 社会的な支援／スポーツ活動から市場との相互交流はほとんど必要でない。 |
|--|

ここでシルバー年齢層の市場にはセグメントが1つしかないと企業が考えてしまった場合、非常に有望な市場のポジショニング戦略に気づかなくなってしまうことがあります。新しい高齢者市場では、特に“費者AとB”がもっとも利益となる市場ニッチであることがわかります。この2つのグループのプロフィールは、特に健康、レジャー

ーに費やす時間、独立度、高レベルな社会との接触の傾向が似ています。2つのグループ間の唯一の違いは、違う価値の提供の基礎となりうる裕福さです。高級会員制を目指すスポーツクラブの有力な顧客として考えられる候補者は消費者 A であることが分かります。また、消費者 B は YMCA などのような利用者負担を原則とした公共施設に敏感に反応するでしょう。

顧客関係重視マーケティングが競争の前提になってきていることを考え、次に示す表は、モチベーションから見たセグメント分けした結果です。

	モチベーション	
	内因性	外因性
裕福/社会的なサポートの必要性が高い	“楽しむ人” ・楽しみ中心 ・集団活動 ・スタッフによる指示 ・顧客に配慮/顧客との関係 ・高品質な施設	“健康を求める人” ・健康促進 ・健康維持 ・医師の紹介 ・スタッフによる指示 ・顧客に配慮/顧客との関係 ・高品質な施設
裕福/社会的なサポートの必要性が低い	“裕福な人” ・個人的な活動 ・自主的 ・スタッフの関与が少ない ・高品質な施設	“裕福で健康を求める人” ・健康促進 ・医師の紹介 ・自主的 ・スタッフの関与が少ない ・高品質な施設

裕福でない/社会的なサポートの必要性が高い	“ 親しみやすい人 ” ・ ディスカウント ・ スタッフによる指示 ・ 楽しみ中心 ・ 集団活動 ・ 顧客に配慮/顧客との関係	“ 指示される人 ” ・ ディスカウント ・ 健康促進 ・ 健康維持 ・ 医師の紹介 ・ スタッフによる指示 ・ 顧客に配慮/顧客との関係 ・ ボランティア コーチング
裕福でない/社会的なサポートの必要性が低い	“ 自立した人 ” ・ ディスカウント ・ 自主的 ・ スタッフの関与が少ない ・ 楽しみ中心	“ 間接的に指示れる人 ” ・ ディスカウント ・ 健康促進 ・ 健康維持 ・ 開業医の紹介 ・ 自主的 ・ スタッフの関与が少ない

ステップ2： ターゲティング

最後に示したセグメント分けを基にターゲティングを行うことで、さらに可能な製品のマーケティング戦略が明らかになります。例えば、楽しく・社会的・高品質な施設および健康的な活動は、「時間を楽しむ人」、「健康を求める人」、「親しみやすい人」、「指示される人」など、異なるモチベーションを持ったいくつかのグループを引き付けることになります。

さらに重要なことは、顧客関係を重視したマーケティングを行う場合、各セグメントのモチベーションは戦略的に見て非常に重要です。社会との係わりとスタッフとの交流の重要性を考えた場合、これらの市場で成功するには、人的資源と教育が重要です。顧客に価値を提供するものとして、主要なコンポーネントとなるのは、スポーツセンターのスタッフであると理解することができます。

ステップ3：戦略的ポジショニング

セグメント分析の妥当性を確認するために、ターゲティングを通じて実際のサンプルがテストされました。この例で取り上げた英国のヘルスクラブは、シルバー年齢層の市場に的を絞り大成功を収めたと言う実績があります。短期間で閉鎖されてしまうクラブが多いということで知られているスポーツクラブ市場において、この例では顧客維持率が76%で、会員になるために待っている人も多数いることになります。このヘルスクラブの効率的なセグメント化から、その成功の要因を知ることができます。

セグメンテーションに関する戦略	ヘルスクラブが提供する価値
多くのメンバーは、「楽しい時間を過ごす」と「健康を求める」というモチベーションを持つセグメントに属する。	グループで行うスポーツが多数ある。メンバーがスポーツと社会活動の計画立案に参加できる。
多くのメンバーは、「裕福な人」と「裕福な健康を求める人」というモチベーションを持つセグメントに属する。	個人で参加できる活動も多数ある。
スタッフとの交流	スタッフは選抜されており、顧客サービスそして様々なセグメントの心理的なニーズにおいて十分な訓練を受けている。ファーストネームで呼ぶ。暖かくフレンドリーな人柄を有し柔軟性のあるスタッフが揃っている。
医師の紹介	骨粗しょう症などの健康状態のためにスタッフがアドバイズするためにスポーツセラピーの教育を受けている。
質の高い施設	樹木で覆われた快適な環境、高品質の施設である。

このセグメンテーションは緊急の戦略であったにもかかわらず、このヘルスクラブがセグメント化された市場から利益を得たのは明らかです。セグメント戦略のない競争相手は、やみくもにもがいているように思えます。このヘルスクラブがある地域では、38%は高齢者であることを考えると会員になるために待たされることは、大きな驚きではありません。

7. その他、関連する分析ツールとテクニック

顧客セグメントを的確に捉えるためには、他のいくつかの分析と組み合わせることで有効なセグメントから見た戦略が確立されます。顧客セグメント分析をさらに効果的に利用するためには、次のような各種分析手法があります。どのような組み合わせをするかは、ケースバイケースですが、業界分析、競争相手分析そして価値連鎖分析などの組み合わせは効果的であると思います。他の組み合わせとしては、ベンチマーキング、競争相手のプロファイリング、顧客価値分析、機能の能力とリソース分析、GE ビジネススクリーン、業界分析、STEEP 分析、SWOT 分析、価値連鎖分析などがあります。

これらの各種分析については、参考文献[1]を参照してください。ただし、分析することが目的ではなく、多くの情報を集め、インテリジェンスを生成してこそ分析結果が意志決定プロセスの過程で利用可能となることに留意してください。

文献

- [1]戦略と競争分析、菅澤他訳、コロナ社、2005年(原著：Craig S. Fleisher & Babette E. Bensoussan(2003). Strategic and Competitive Analysis, Prentice Hall, N.J.)
- [2]Chamberlain, E.H.(1965). The theory of monopolistic competition. Cambridge, MA: Irwin.
- [3]Smith, W.R.(1956). “Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies.” 3-8.
- [4]davis, J., & Devinnery, T.(1997). The essence of corporate strategy: Theory for modern decision making. St Leonards, Australia: Allen & Unwin.
- [5]Ansoff, H. (1957). “Strategies for diversification.” Harvard Business Review, September/October, Vol.35, No.5. 113-124.

連載 情報の価値とインテリジェンス
第8回 戦略シナリオを支えるインテリジェンス活動

日本経済大学教授
菅澤 喜男

はじめに

シナリオとは、将来を知るための実現可能な詳細な説明で、戦略を構築・実践するための企業内部での一貫性を確保した上で、経済、産業、または技術の革新に重要な複数の想定に基づいて策定されます。シナリオの計画と分析は、2つの一般的な意思決定の際のあやまり、つまり、変化の過小評価あるいは過大評価の補正を行う複数のシナリオを構築するための体系的な方式に特徴があります。シナリオ計画と分析の全体的な目的は、戦略的な考え方の共有できる基本的な考え方を構築することです。ここでシナリオ計画とは、シナリオを策定するための一連のアプローチ全体を意味しています。

シナリオ分析とは、不穏なそして急激に状況が変わる環境の分析をするときの予測を計画的に構築するためのツールです。決められた規律を守りながら創造的であるアプローチを通じて、環境の変化によって将来起こりうることをすべて想定し、その数を管理可能な数まで減らし、依存している環境変化をもたらすと思われる変数(変化するであろう要因)の関係を判別するために感度分析を組み込み、戦略的な意思決定の際に生じる盲点をなくすために傾向やパターンを孤立させ、将来の戦略的判断の際に考えを表現するための枠組みを提供するために定量的および定性的な分析の組み合わせです。

ビジネスを取り巻く環境分析は、定義上そして必要性から長期計画において分析者は現在の状況の先を見て、不確実な将来の競争のために企業の経営資源と能力を準備しなければなりません。傾向の推定や計量経済学などにおいて、このような考え方は予測テクニックの範囲であると思われていました。しかし予測するということは、将来は過去の傾向やパターンから予測できるということを前提としているという概念そのものに大きな弱点がありました。この弱点は、短期ではなく長期にわたる予測を行ってしまったために失敗してしまったことで明らかになっています。

よりの確かなシナリオを描くためには、当然、企業を取り巻く環境を正確に捉えるための情報収集・分析・加工をすることでインテリジェンスを生成しなければなりません。

1. シナリオ分析の発展過程

多くの研究が従来からの予測方法の妥当性に挑み、正確性が低く有用でないことを指摘しています。1970年から1975年の間に構築されたアメリカの計量経済学モデルの包括的な研究のひとつは、9ヶ月を超えるもので信頼性があるものは構築できないと結論付けています (Spivey & Wroblewski, 1980)。同様に、それでは、定量的エコノメトリッ

クモデルとより定性的な予測のアプローチとの間に正確性において何の違いもないと
しています。1978年の米国政府が支援したもうひとつの研究でも、エネルギーの価格
の予測テクニックが扱われました。この結果も類似しており、どの種類のエネルギー価
格の予測テクニックも惨憺たる成績を収めていたが、定性的なアプローチはエコノメト
リックモデルよりも優れた結果を残す傾向にあったことを指摘しています。別の大規模
な研究は、特定のメソッドを使用したからではなく、想定が間違っているため、予測は
しばしば不正確な結果をもたらすとしています (Ascher, 1978)。

このような一連の研究と予測方法によって将来を予測できないことに対する経営者
達の悲観論により、従来の予測テクニックが用いられなくなったと言えます。戦略的計
画ツールとしての予測の限定的な価値は、戦略の教祖共言われている Peter Drucker
(1973) によって恐らくもっとも上手にまとめられています。Drucker は、「我々は予
測ができないのだから戦略的計画をしなければならない」と主張しています。

1970年代になると、伝統的な予測テクニックの落とし穴を克服するために企業の戦
略計画立案者達はシナリオ分析を採用する機運が高まりました。コンピュータのシュミレ
ーションモデルによるシナリオ作成には、1942年にマンハッタンプロジェクトの原子
物理学者によって最初に使用されたと言われています。

シナリオ分析の次の大きな発展は、RAND Corporation が U.S. Air Defense Missile
Command のためにコンサルティングを行った中で生まれました。RAND の軍事戦略
家たちがシナリオを、「ちょっとした出来事や判断のポイントに焦点を当てるために構
築された出来事の仮想上のシーケンス」 (Kahn & Wiener, 1967) と定義した最初の
人達でした。開発の目的は、将来を正確に予測するよりも、「相互依存関係と現在と将
来の傾向をさらに理解する助けとなるシナリオ」として設計されていました。

RAND でのこの先駆的な研究は、今ではもう有名な持続的なグローバル経済成長の
シナリオ分析である Limits to Growth (Meadows et al., 1972) と Mankind at the
Turning Point (Pestel & Mesarovic, 1974) によって追隨されてきました。これらの研
究で、シナリオ分析に組み込まれている要因間の相互依存関係は、個々の要因にしば
しば取って代わるということを明示的に認識した重要な結論を導き出しています。つま
り、シナリオ分析は最初の動的な要因に再度インパクトを与える「ポジティブなフィ
ードバックのループ」または「内部でつなぎ合わさっている原因と結果の関係のインパ
クトを組み込まなければならない」ということです (Zentner, 1982)。たとえば、組み込
まれている要因のひとつである経営資源の利用の可能性が変わった場合には、ポジティ
ブなフィードバックのループを通じて経営資源の利用の可能性に影響を与えと思わ
れる他の要因 (環境汚染、食料の収穫、人口、資本の利用可能性など) のインパクトの
シーケンスを相殺することになります。

シナリオ分析は SRI International によって 1982 年に行われた Seven Tomorrows (Hawken, Ogilvy, & Schwartz, 1982) という研究でさらに信任を得ました。このシナリオでは、経済成長、エネルギーの利用可能性、農業の生産性、社会価値システムと気候の変化の傾向を分析することにより、今後 20 年間で想定しようとする試みでした。それぞれの傾向を動かしている異なる変数を操作することにより、ポジティブなフィードバックのループを通じていくつかの大きな変化を伴う将来像を描くためのシナリオについて、この研究では構築することに挑みました。

これらの初期のころのシナリオの構築と分析は非常に定量的であったにも関わらず（つまり、それらの一部は数十万の相互依存関係を組み込んでいました）、より定性的なシナリオ分析もこの時期に同時期に発展していました。もっとも有名なシナリオ分析への定性的なアプローチは、1960 年に Olaf Helmer によって開発された Delphi メソッドとクロス・インパクト分析（1960 年代初頭に開発）でした。基本的に Delphi メソッドは、複雑な数学的モデルよりも、専門家により繰り返される提言を新たな変数としてインプットすることに依存します。

1970 年代中盤から後半にかけて、戦略計画プロセスの重要な一部として多くの大手企業に採用されました。また、良く知られている 1970 年代の石油危機は、シナリオ分析の重要性を強調しました。更に、1977 年に分析方式に正式にシナリオ分析を取り入れたのは Royal Dutch Shell Company などの石油会社でした。中にはシナリオ分析は Shell が 1973 年の 6 位から 1980 年代後半の 2 位にグローバルな競争において躍進する原動力になったと言う人もいます (Grayson & Clawson, 1966)。その背景には、経済、政治そして社会的要因の変化に対応するのに適切であるため、それらに対して脆弱な体質であった石油会社で人気となり積極的に導入されたようです。

1977 年には、フォーチュン 1000 社を対象に行った調査では、そのうちの 16% の企業が積極的に複数のシナリオ計画を使用していたことが分かっています (Linneman & Klein, 1985)。

グローバルイゼーション、貿易の自由化、情報技術によって作られた絶え間ない変化を考えた場合、シナリオ分析はあらゆる規模の企業が将来を戦略的に知るための基本的なツールとして現在認識されていると言えます。

2 . シナリオの背景にある問題

現代の組織と業界は、大きなチャンスとリスクを伴う大きな社会・産業・経済構造の変化と不確実性に直面しているために、大胆かつ正確な判断をしなければならない場合があります。このような不安定な環境で将来を予測する場合、非常事態計画だけでなく、感度分析やコンピュータでのシミュレーションも併せて行う必要があります。また創造

性、洞察力そして直感も必要です。シナリオ計画および分析は、分析者がこのような要求を構造化することを助けるツールとなります。

Schoemaker (1995) は、次のような状況に直面している企業は、シナリオ計画および分析から利益を得ることができると指摘しています。

- ・ マネージャの販売・売上予測および調整能力に対して不確実性が比較的高い。
- ・ 過去に何度も予想しないコストがかかることで驚いた。
- ・ 企業が新しい機会を知覚あるいは生成することが出来ない。
- ・ 戦略的思考の質が低い。
- ・ 業界が大きな変革に直面しているか直面しようとしている。
- ・ 企業は、多様性を殺すことなく共通の言語および枠組みを必要としている。
- ・ 大きな意見の相違があるが、そのうちの複数の意見に良いところがある。
- ・ 企業の競争相手がシナリオ分析を使用している。

業界は発展し、発展するにつれ、魅力のレベルが変わります。この発展がどのように展開するか知ろうとすることは、よくても不確実な要素を含むこととなります。この不確実性のレベルが極めて高いとき、その準備をするのにシナリオ分析は非常に役に立つと言えます。既に述べたとおり、シナリオとは、経済、業界および技術の発展に重要な複数の想定に基づく、将来の予想を企業内部で一貫性のある詳細な説明であると言えます。業界シナリオは、将来業界がどのようにになっているかに関する詳細な内部で一貫性のある説明です。

3 . シナリオ分析の異なるアプローチの概要

ここでは、シナリオ分析の定量的そして定性的な 4 つの一般的なアプローチを紹介します。

3.1 定量的なアプローチとしては、次のアプローチが知られています。

コンピュータによって生成されたエコノメトリックモデルによるアプローチ

このモデルでは、識別された複数の傾向要因間の多数の変数の相互関係を統合しようとするものです。1つの変数を変更することにより、重要性が低いインパクトの順序が最初の変数に対するポジティブなフィードバックループ効果とともに分析されます。

3.2 定性的なアプローチとしては、次の3つのアプローチが知られています。

直感的なメソッドによるアプローチ

この方法は定量的なアプローチを排除し、将来的に不均衡なインパクトを与えると考えられている定性的な変数を強調します。基本的なトレンドとして識別された変数が将来に投影され、驚きのない将来像が構築されます。この後に、トレンドの一部が変更され、可能性のある別の将来について調査が行われます。この直感的なアプローチは、魅力的なほどシンプルですが、非常に抽象的で体系的に応用しにくいので操作し難いアプローチと言えます。

Delphi モデルによるアプローチ

この方法では、専門家のパネル（内部と外部の両方）に自分の専門分野の現在および将来のトレンドを個別に何度かインタビューします。何度か繰り返した後、多数の意見を一致させるために結果を統計的に処理します。Delphi アプローチは、将来起こるであろう出来事の一連の軌跡を判断することに焦点を当てています。

クロス・インパクト分析によるアプローチ

このアプローチでも専門家に意見を求めますが、加えて将来のトレンドまたは出来事に関し専門家が起こりそうだと考えている発生時期を求めます。これからは、複数のトレンドまたは出来事の中から1つの傾向または出来事を取り除いたときのインパクトを判断するために操作可能な、将来の出来事の可能性および時間枠において起こりそうなことの分布が得られます。クロス・インパクト分析では、将来に影響を与える識別されたさまざまな要因、出来事、問題間の相互依存性に焦点を当てています。

定性的なアプローチを重視したシナリオ分析が、今日採用すべき最も効果的なメソッドのように思われます。最初に多数のシナリオを構築し、演繹的または帰納的なアプローチを使用して数を減らします。演繹的に減らすときには、各シナリオの一般的な物語のテーマを考え、次に各シナリオで支配的な影響力を与える要因に集中します。帰納的に減らすときは、分析者はまず要因を管理可能な数に減らし、次に潜在的な将来価値を予想しもっともらしいシナリオを得るためにこれらの複数の要因を組み合わせます。

演繹的な方法も帰納的な方法もそれぞれに長所がありますが、リスクもあります(Schnnars、1987)。演繹的に減らす方法では、分析者は多数の要因を組み合わせ将来の物語を構築できますが、重要な要因の組み合わせを省略してしまう場合があります。したがって重要なシナリオを見逃してしまうことがあります。逆に、帰納的に減らしてゆく方法では、最初に要因の数を減らしてしまうので、重要な変数を省略してしまうことがあります。これらの両方の盲点を回避するために、Schnnars は両方のアプローチを追及することを推奨しています。管理可能な数としてシナリオを集約することが出来れば、シナリオをより厳格に分析できるようになります。

4. シナリオ分析の目的

シナリオ分析にどのアプローチを使用するかということに関わらず、通常次の5つの目的が追求されます。

- ①STEEP シナリオ:これは企業の外部の出来事に焦点を当てます。S(社会)、T(技術)、E(経済)、E(環境)や P(政治)など制御しにくい要因が含まれています。STEEP シナリオと従来の STEEP 分析間の重要な違いは、前者は后者ではただちに識別できない新しい競争条件を生むための従属的な要素を組み込んでいることが特徴です。
- ②感度分析:企業がしっかり制御できる内部要因が分析対象であるので、これは STEEP シナリオの逆です。このタイプのシナリオ分析の一般的な例は、財務部門によって使用される表計算によるアプローチです。
- ③業界シナリオ:これは業界固有の企業の確立されたビジネスモデルと関係する問題やトレンドに焦点を当てています。従来の業界分析との違いは、業界シナリオの場合は長期にわたって内部で関係しているトレンド、出来事、問題の順序を考慮して分析することです。
- ④多角化シナリオ:これは企業が将来的に追及する可能性のある潜在的なビジネスモデルと関係する業界固有の問題やトレンドに焦点を当てています。これは探求的な調査としての性質を持ち、業界において現在および将来のトレンドを識別しようとしします。さらに、この種のシナリオ分析では、既存の業界が他の業界へと移行する可能性を想定しています。
- ⑤公的イシューシナリオ:はっきりと定義された公的なイシューに過度にさらされている企業が行います。たとえば、石油会社は、現在そして将来のビジネスモデルにおけるカルテルの強さ、発見、税などのインパクトとして考えられるシナリオを構築し、エネルギー経済にこのような分析に中心を置く場合があります。

4.1 シナリオ分析の価値と特徴

シナリオ分析においては、「ソフト」な定性的な要因の重要性が高いために、シナリオ構築を成功させるためには組織の特徴が大きな影響を与える場合があります。もっとも重要な要因は、トップマネジメントの積極的な関与です。これは、一見抽象的で漠然としているシナリオ分析を、将来の競争のために準備する責任があるマネジメントチームのさまざまなメンバーにより、具体的なはっきりとしたものとして見せることができます。もう1つの重要な成功要因は、さまざまな背景を持つシナリオを分析する者の関与です。教養課程、文科系、そして社会科学などをしっかりと学んだ分析者は、シナリオの分析過程において真の価値を付加することができます。このような専門知識を有する者は、将来の環境について通常より影響力がある無形の定性的な要因に、技術寄りあるいは定量志向の者よりも敏感に反応することが多々あります。

シナリオ分析の強みと利点としては、経営資源を基本とした視点からの戦略オプションをテストすることができます。シナリオは、業界が進展する過程において競争優位を得るための資源または重要な成功要因を識別する時に力を発揮します。それぞれの競争相手に関するシナリオにおける結果を使用することで、守りおよび攻撃の両方の動きを予測することが可能となります。

シナリオの発展におけるもうひとつの価値ある局面は、業界の革新的な動きについてマネジメントが鋭敏についてゆくことができるということです。優れたシナリオかどうかは、それが将来を正確に表しているかということではなく、組織がそれから学んだり、適応したり、進行中の「戦略的転換」を行うことができるかによります。この理解のプロセスを通じて、リスクに対する有事戦略として戦略オプションに投資することの漠然とした重要性をより把握できるようになります。シナリオ分析は、企業が持つ経営の盲点を緩和するもっとも良いツールの1つです。

シナリオ分析はまた、定量化および定性化の相対的な度合いまたはシナリオアプローチの公式または非公式な性質が、個々の企業の風土や能力に合わせて用意することができるので非常に柔軟な分析であると言えます。

4.1.1 予測の隙間部分を埋める

シナリオ分析で取り扱うシナリオは、従来の予測が終わるところから開始されます。可能な将来の環境の非公式な定性的な評価を含めることによって、シナリオ分析は確立された予測テクニックの定量的な範囲を超えて、多くの関連する変数を含めて分析をすることができます。

4.1.2 情報過多管理ツール

シナリオ計画では、膨大な量のデータをインテリジェンスとして絞り込むことで、実際に行動を起こすことができる範囲を設けることができるため、非常に有用な分析ツールです。その性質から、シナリオ分析はマネジメントが将来の競争環境がどのような状況になるかについて理解することを助けるよう構造が組み立てられています。

4.1.3 シナリオ分析のみに戦略の策定をゆだねている

シナリオ計画の潜在的な破綻は、組織がシナリオ計画を戦略の策定の代わりに使用するときに起こります。シナリオ計画では、それが企業の現在のあるいは将来の戦略であるかに関わらず、予定戦略の結果を知ることができます。そのため、シナリオ計画を分析で使用する必要があります。これは特定の戦略を支えたり分解したりすることはできませんが、新しい戦略を策定はできません。

4.1.4 偏りを避ける

企業の現在の強みにもっともフィットするシナリオを選択するトレンドを避けなければなりません。分析者は自分の生来のトレンドと絶縁し、それぞれのシナリオの真の可能性に客観的にならなければなりません。

4.1.5 グループでコンセンサスをとることの困難

グループがシナリオに合意することは重要ですが、必ずしも管理することは容易ではありません。シナリオにはしばしば「ソフト」と「ファジー」な両方の局面と定量的および分析的な局面が含まれるので、それぞれに合意してもらうためには多くの労力と時間が必要となります。簡単なものに対し複雑なシナリオを構築するには、いつもトレードオフを行わなければなりません。

4.1.6 競争および財務的な懸念にシナリオを結びつける

シナリオは概念的なシンプルさからアピールする度合いが高いことが多いです。シナリオを構築する際、困難となるのは、「正確性」と「方向性」の間のトレードオフです。しかし、マネージャや意思決定者に基本的なシナリオから競争的な財務問題までのレベルまで掘り下げてもらうには、ほとんどのシナリオは広範囲なマクロレベルで構築されているので困難な場合があります。

5. シナリオ分析のプロセス

シナリオは物語のようであるにも関わらず、シナリオ計画は体系的に認識できるような創造的なプロセスになっています。シナリオ分析の正しい実行方法を1つに絞ることはできませんが、このアプローチの共通的な経験を基にいくつかのガイドラインが構築されています。ここで紹介するシナリオを構築するためのプロセスは、Schomaker(1995)によって開発・推進されているものです。

5.1 シナリオ分析のステップ

ここではシナリオ分析を進めるための10のステップについて説明します。

ステップ1: 分析の範囲を定義する

製品、市場、顧客グループ、技術または地理別に時間枠と分析の範囲を設定します。時間枠は、製品ライフサイクル、政治、選挙、競争相手の計画期間、技術の変化の割合、経済のサイクルなどのいくつかの要因に依存しています。いったん適切な時間枠を決めたら、あなたの組織にとってもっとも価値が高い知識は何になるかを質問してみてください。

ステップ2: 主なステークホルダーを決める

将来、重要な問題の発展に興味を持つのはどの仲間か、またそれらの人達により誰が影響やインパクトを受け、逆に誰がそれらの人たちに影響やインパクトを与えるか。ステークホルダーの現在の役割、利害、地位を識別し、それらが時間の経過と共にどのように代わるかを評価します。

ステップ3: 基本的な傾向を識別する

最初のステップで識別した問題に影響を与える可能性がある業界や STEEP の傾向は何か。それがあなたの組織にどのように（負に、正に、中庸に）影響するかを含め、簡単にそれぞれの傾向を説明してください。継続の可能性に関する意見の不一致の傾向に関しては、次のステップで取り扱われています。

ステップ4: 不確実性を識別する

どのような結果および出来事が不確実なのか、また関心があることにどのような影響を与えるか。それぞれの不確実性に対し、起こりそうな結果を識別します。（つまり、法案が通過あるいは否決したか、技術の開発に成功したのかしなかったのかなど。）また、これらの不確実性の間に因果関係は存在するのかを識別し、もっともらしくないものの組み合わせを除外します。例えば、政府または私的な負債と赤字が着実に増える一方で金利も着実に下がるなどです。

ステップ5: 最初のシナリオのテーマを構築する

(a)不確実なものの上位 2 つを識別し、それを評価する、(b)連続性が高いもの対低いもの、準備の度合い、混乱など可能性のある一連の結果を結合する、(c)正の要素を全て1つのシナリオに入れ負の要素を全て1つのシナリオに組み込みこむことで極端な世界を識別するなど、いくつかのアプローチをとることができます。

ステップ6: 一貫性とありえそうかをチェックする

次の要素を評価することになります。(a)選択した時間枠とトレンドに矛盾はないか。矛盾がある場合、適合しないトレンドを除外します。(b)実際は矛盾のない不確実性の結果をシナリオは組み合わせているか。組み合わせていない場合は、シナリオを排除します。(c)主要なステークホルダーは、自分が好むポジションに配置されているか。その場合、シナリオは別のものに変わってゆきます。

ステップ7: 学習のシナリオを構築する

ステップ6を実行することにより、一般的なテーマがいくつか浮かび上がってくるはずですが、あなたのゴールは、戦略的に関連があるテーマを識別した後に、それらのテーマで可能なトレンドや結果をまとめることになります。それぞれのシナリオのトレンドは浮かび上がってきますが、適時それぞれのシナリオにおいて比重の強弱を付ける必要があります。

ステップ8: 調査しなければならないところを識別する

盲点についてより深く掘り下げ、不確実性やトレンドに関する理解を深める必要があります。例えば、特定のシナリオにおいてステークホルダーがどのような態度をとるかを本当に理解しているかどうか考えます。

ステップ9: 定量的なモデルを構築する

シナリオが内部で一貫しているかを再度調べ、定量的なモデルを通じて特定の相互作用を公式化する必要があるかを評価します。このモデルでは、さまざまなシナリオの結

果を定量化でき、有りえそうもないシナリオからマネージャが迷走することを避けることができます。

ステップ 10: 意思決定シナリオに向けて発展させる

やがて戦略をテストするために使用するシナリオにこれらのことを繰り返し行い、革新的なアイデアを創造します。あなたの企業が直面している実際の問題をシナリオが解決するものであるかどうか、またそれが組織の意思決定者の創造性や理解を刺激するものであるかどうかを自分自身に問うことになります。

これらのステップを実行することによって、3つまたは4つのシナリオができあがります。しかし、完全な内容で構築できるシナリオは僅かで、代替性が残された内容を伴うシナリオを提示しなければなりません。一度シナリオが構築されある程度の肉付けがされ物語のようなシナリオになってくれば、シナリオを検討しているチームで継続して監視することができるので、シナリオの内容が示唆している戦略的な問題点などについて主要な指標を識別することが可能となります。一度シナリオの数が決定されれば、企業の戦略的な意図を積極的に決定する必要があります。ここでシナリオ分析は終了し戦略的意思決定が開始されることとなります。

Courtney et al. (1997) は、企業が将来の不確実性に対応するとき、基本的に次の3つの選択肢があると述べています。

1. 将来を形作る: もっとも激しい立場としては、技術の断絶や業界間における移動障壁の衰えなどについて、描かれたシナリオの競争におけるパラメータを定義することによって戦略を転換する人になることができる。
2. 将来に適応する: 基本的に、トレンドが出てきたら直ぐにそれを利用できるように、企業をポジショニングするためのベンチマーキングとしてのアプローチが可能となります。
3. 戦略オプション: 戦略オプションを追求するのに最低限の投資しか行わないが、明白な脆弱性を避けさらに保守的で積極的な戦略を構築することが可能となります。

6 . 冷戦後の世界の防衛産業におけるシナリオ分析の例—冷戦後の世界の防衛産業—

ここで紹介する例は Strategic and Competitive Analysis, Craig Fleisher & Babette Bensoussan, 2003 の第 18 章にある内容です。

1990 年代初頭の世界の防衛産業をとりまくビジネス環境は、非常にダイナミックで大きな変革が多くなされました。その中でもっとも注目に値する変革は、旧ソ連と西側諸国との間の冷戦の終わり、環太平洋経済の台頭だと思えます。1990 年代初頭まで、世界が防衛に費やす金額は急激に増加していました。ソ連の脅威がかなり低減され、世界の防衛市場全体は成長を止めるか下降を開始するかのどちらかを選択する岐路にあ

りました。冷戦のインパクトを悪化させるかのように、アジアの新興工業国が世界の防衛市場に参入し始め、世界の防衛力は一段と増力されてきたとの事実があります。

これらの環境変化のトレンドで、アメリカの防衛産業企業としてのマネジメントは非常に不確実な状態に置かれました。海外の市場に参入すべきか、防衛とは関係のない産業に参入すべきか、一時的な冷戦の平和は長く続くのか、二極構造のとき以来失われてきた市場の需要を地域紛争によって取り戻せるか、テロの増加によって全ての国が防衛を今以上に必要とするようになるだろうかなど、企業幹部は意思決定を迫られました。このような不確実性の枠組みの中で、多くの防衛企業はシナリオ分析に取り組むようになったと言えます。ある匿名企業は Future Group にシナリオ分析を依頼しました。

シナリオ分析を取り巻く主要な問題として、アメリカが 1995 年から 2005 年の計画期間において、主な顧客として存在し続けるかということでした。なぜこの時間枠が採用されたのかと言うと、防衛関連の研究開発に要する平均年数は 10 年から 15 年も係ることが大きな問題となっていたからです。防衛産業企業は、シナリオ分析が現在の製品サイクルを延命させるかどうかを確認したかったのだと言えます。

最初にとったステップは、アメリカの安全と防衛の要件にインパクトを与える主要な要因を識別することでした。膨大なリストの中から次の 4 つの力に絞られました。(1) 世界情勢へのアメリカの外交、経済および軍隊の関与。(2) 軍事力に対抗する力があるか。(3) アメリカ経済のバイタリティ。(4) 世界の不安定さの度合い。

これらの 4 つの主要な要因から表 1 に示す「シナリオ・スペース」が作られ、可能性としてありうる代替性のある 13 の「世界」に組み入れられました。4×4 のマトリックスを使用した 16 の可能性がありましたが、非論理的であった要因とありえそうな要因であった 3 つが即座に却下されました。

表 1 2005 年から 2010 年の将来の世界防衛市場のためのシナリオ・スペース

名前	可能性	アメリカの世界への関与の度合い		対抗する軍事力		アメリカ経済のバイタリティ		世界の不安定さの度合い	
		高	低	集中する	拡散する	元気	元気でない	高	低
1	アメリカ主導の市場	●		●		●		●	
2		●		●		●			●
3	危険な貧困	●		●			●	●	
4		●		●			●		●
5	地域市場	●			●	●		●	

6	平和と繁栄	Y	●			●	●			●
7	混乱しているプライオリティ	Y	●			●		●	●	
8		N	●			●		●		●
9		Y		●	●		●		●	
10		N		●	●		●			●
11		N		●	●			●	●	
12		N		●	●			●		●
13		Y		●		●	●		●	
14	孤立主義者の夢	Y		●		●	●			●
15		Y		●		●		●	●	
16		Y		●		●		●		●

防衛産業企業が直面した主な問題は、これらが具体化した時に、それぞれのシナリオが業界の競争上のパラメータにどのように侵害を与えるかということでした。シナリオ分析は、それぞれのシナリオにおける詳細な予測を出すことによってこれらに答えを出すことができました。これら詳細な分析は、政府のさまざま防衛支出の将来的な傾向、軍事関連のハードウェアの需要などの問題を解決しました。残りの13の可能な世界のうち、この種の分析のためによりありえそうな6つのシナリオが選択されました。以下はそれぞれのシナリオの簡単な概要です。実際に行われた分析では、それぞれのシナリオは念入りに説明されます。

シナリオ 1: アメリカ主導の市場

- ・アメリカが世界最大の軍事関連製品の買い手であり続ける。
- ・非常に競争力のある貿易圏がヨーロッパ、アジア、北米で形成され、発展途上国がエネルギーや資源を得るために競うことになれば緊張や不安定さに対処するために苦労する。
- ・国内の軍需産業を制御する強力な発展途上国が台頭する。
- ・発展途上国での地域紛争と西欧諸国の介入は、軍事に継続的に支出をすることを保証する。

シナリオ 2: 危険な貧困

- ・世界が非常に不安定になりアメリカに対し敵意が向けられる。
- ・大きな経済上の問題が多額の軍事支出を抑制する（東ヨーロッパでの不安定な状態、EU内で一致がない、日米間での貿易上の紛争、アメリカの赤字、GATTの貿易交渉の破綻）。
- ・世界的に不景気が発展途上国と中東での政治闘争を扇動する。

シナリオ 3: 地域市場

- ・世界が非常に不安定であるのに加え、アメリカが不拡大方針を採用することが地域防衛市場を形成させる。
- ・西欧諸国が経済の回復に集中し、愛国主義者の拡大を封じるための地域紛争に選択的にしか軍事介入しない。

シナリオ 4: 平和と繁栄

- ・アメリカが国の政策の主要なツールとして、防衛ではなく経済政策を採用する。
- ・世界経済が自由貿易のため力強く成長する。
- ・世界の防衛産業が停滞する。

シナリオ 5: 混乱しているプライオリティ

- ・世界的な経済交代と防衛政策の方向性との組み合わせ。
- ・アメリカの防衛支出が減る。
- ・地域の防衛市場が突出してくる。

シナリオ 6: 孤立主義者の夢

- ・アメリカが積極的な軍事介入を全くしなくなる。
- ・経済は強く、不安定度も低く、政治情勢が平和主義的となる。
- ・一部の防衛産業業界は生き残るために他の業界に移らなければならない。

Future Group は、次に、6つのシナリオにおけるアメリカの貿易支出をチャートにしました。図2は、それぞれのシナリオにおいて、防衛企業の長期戦略計画にどのような影響があるのかを示しています。次のステップでは、それぞれのシナリオでどの戦略を採用すべきか決定します。マネジメントにとって、シナリオ分析は将来戦略を変更するときに使用するツールとなりました。Futures Group が構築した6つのシナリオは、将来の戦略の信頼性をテストし、戦略オプションを構築し、将来劇的に変わる可能性がある確実に戦略的に成功するため、また競争優位を得るために必要な経営資源と能力を増強するための枠組みとなりました。

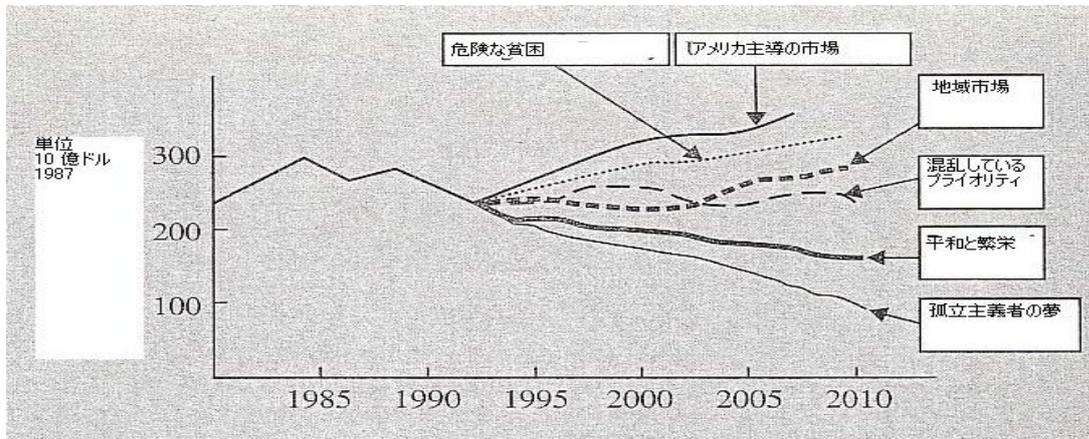


図2 防衛企業の長期戦略計画とその影響

出所：Strategic and Competitive Analysis, Craig Fleisher & Babette Bensoussan,2003

ページ 295

これらの3つの戦略的な姿勢はリスクのレベルも異なると共に、シナリオが実現したときの潜在的な報奨のレベルも異なります。分析者は、シナリオ分析によって、これらのさまざまな戦略的な意図を選択することを考えることができるレベルまで不確実性を管理する枠組みを策定することとなります。

おわりに

将来は予測できないため、シナリオ分析は強力な計画ツールとなります。従来の予測または市場調査とは異なり、過去から現在のトレンド求めたのではなく、別のイメージを提供し戦略的思考を増幅させることができるようになります。シナリオ分析には、エコノメトリックスあるいは他の安定した状態の定性的なモデルで除外されている定性的な見解や明らかな不連続な変化点を見出すことができる可能性も含まれています。シナリオは組織においては共通の表現方法となり、複雑な状態や戦略を効率的に構築するための基礎となります。

優れたシナリオは、実現の可能性がありサプライズがあります。シナリオで、古いステレオタイプの考えを打ち破る力にも利用することができるようにも思えます。シナリオを利用するということは、将来をリハーサルするということで、既に展開されている警告的なサインとドラマを理解することにより、サプライズを避け、現状に適応し、企業が戦略的な意図を持って効率的に活動することができます。結果として、シナリオ計画では将来を正確に把握するのではなく、現時点での最良の決定ができるようになります。

参考文献

- Ascher,W.(1978). *Forecasting: An Appraisal for Policy Maker and Planners*, Baltimore, M.D: Johns Hopkins University Press.
- Courtney,H.,Kirkland, J., & Viguerie, P.(1997).”*Strategy Under Uncertainty*” Harvard Business review, 75(6). 67-79.
- Drucker, P.F.(1973), “ *Using Multiple Scenario Analysis to Map the Competitive Landscape: A practice-based perspective.*” *Competitive Intelligence Review*, 11(29), 12-19.
- Fleisher, C. & B. Benssousan(2003). *Strategic and Competitive Analysis*. NY. Prentice Hall.
- Grayson,L.E.,& Clawson, J. G.(1996).*Scenario Building*. (UVA-BP-0338). Charlottesville, VA: University of Virginia Darden School of Foundation.
- Hawken, P., Ogilvy, J., & Schwartz, P.(1982). *Seven Tomorrows*. New York, NY: Bantam Books.
- Kahn, H., & Wiener, A.J.(1967).”*The Use of Scenario Planning-Eight Case Histories.*” *Long Range Planning*.14(5),69-77.
- Lineman, R.E., & Klein, H. E.(1979).”*The Use of Multiple Scenarios by U.S. Industrial Companies.*” *Long Range Planning*, 12(1), 83-90.
- Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W.(1972). *Limits to Growth*. New York, N.Y: Universe press Books.
- Schoemaker, P.J.H.(1992a). “ *How to Link Strategic Vision to Core Capabilities.*” *Sloan Management Review*, 34(1), 67-81.
- Schnaars, S.P.(1987). “ *How to Develop and Use Scenarios.*” *Long range Planning*, 20(1), 105-114.
- Spivey,W.A.,&Wroblewski,W.J.(1980), *Surveying Recent Econometric Forecasting Performance* (Reprint No. 106) American Enterprise Institute, W.D.C.

Zentner, R. D.(1975), “*Scenarios in Forecasting.*” Chemical and Engineering News, 53,6
Oct/, 22-34.

連載 情報の価値とインテリジェンス

第9回 ブラインド・スポットはなぜ起きるか

～ブランドスポットが生じる7つのソースと意思決定の過ち～

日本経済大学教授

菅澤 喜

はじめに

ブラインド・スポットとは盲点のことです。意思決定者が常に正しい判断をするとは限りません。そこには意思決定プロセスに何らかの盲点が潜んでいるために誤った結果を得ることとなります。意思決定プロセスの中で生じる盲点となる要因を探し回避するためには、より正確な意思決定をする上で欠かせない情報つまりインテリジェンスが必要となります。企業における多くのインテリジェンス活動は、例えばライバル企業を攻撃するための活動ではなく、むしろ自身の企業活動（例えばマーケットシェアを守る、販売コストの値崩れを阻止するなど）を守るためのリスク管理としての活動となります。

ブラインド・スポット分析では、戦略的な意思決定のプロセスにおいて不正あるいは欠陥のある判断をしてしまった問題を検証します。認知心理学、戦略理論、ダイナミックな組織行動を有機的に結合し、しばしば分析者が競争環境を読み間違えるのか、そしてなぜ内部で行った綿密な調査では企業の競争能力を過大評価しがちなのかを検証する方法として知られています。ブラインド・スポット分析により、組織の意思決定プロセスに重大な欠陥がある場合、それに気づきやすくなり、戦略意思決定を改良することができます。ここでは、ブラインド・スポットを起こす背景と7種類のソースについて紹介すると共に、それらのソースが意思決定にどのように影響するかについて紹介します。本寄稿では、具体的な分析については省略します。

1. ブラインド・スポット分析とは

ブラインド・スポット分析は、「合理的かつ最適」であることの前提を緩和することで、競争のある環境での戦略的意思決定のプロセスに焦点をあてます。

M. ポーター（Michael Porter (1980)）は、業界組織および教育の場でブラインド・スポットを採用した最初の戦略研究者の1人として知られています。M. ポーターは、問題を（1）企業による自社自身の仮定（2）企業の企業が競争をしている競争相手および業界に関する仮定の2つのカテゴリに主に分けました。また、多くの場合、これらの仮定には欠陥があり、そのとき知覚バイアスまたはブラインド・スポットが生じることを指摘しました。

次に、ブラインド・スポットが明らかになるのは、次の3箇所あるとされている。

第一に、企業が戦略的に重要な事柄の発展を理解していない場合。

第二に、企業が戦略的に重要な事柄の発展を間違えて理解しているかもしれない場合。

第三に、正しく理解していたとしても、そのペースが遅すぎて適宜対応できない場合。

M. ポーターは、業界の分析シナリオに対して企業が計画した戦略で成功するには、ブラインド・スポットの排除は重要であると述べています。また、いったん企業の戦略が導入された後に競争上起きた偶発的な事態に対応するときは、企業の競争力を正しく評価するキーとなると指摘しています。ブラインド・スポット分析で最も重要なのは、偶発的に起こる事態、つまりリスクへの対応です。

2. ブラインド・スポットにおける良く知られている7つのソース

あらゆる種類のブラインド・スポットは、複雑、あいまい、そして不統一な判断に対する意思決定者の反応があります。意思決定者は、不確実性への対応とお互いを認知することの不協和を減らすために試行錯誤を繰り返し意思決定に伴う判断プロセスを簡略化しようとしています。この心理的なプロセスに対処するためのメカニズムの複雑さとあいまいさを管理可能なレベルの構造にしてしまうと確実性を減らすことになりかねないと同時に深刻な偏りをもたらすことにもなります。このような心理的な問題に対して、次に示す7つのソースによりブラインド・スポットが生じることが知られています。この7つのソースについて概説します。

2.1 不正な仮定

ベン ギラッド (Gilad (1994)) は、ブラインド・スポットは欠陥のある仮定が原因で起きるという M. ポーターの初期の主張を拡張しました。B. ギラッドは、企業ではしばしば次の3種類の危険とも言える仮定がなされ、競争上のポジションに悲惨な効果をもたらすと述べています。

最初のものは「議論されていない仮定」と呼ばれるもので、企業の競争環境に関するさまざまな要素に対する不正な仮定です。これには、競争相手、顧客、サプライヤーまたは企業の価値連鎖内の他の構成員に関する不正な仮定を含みます。これらは、企業内のだれもがこれらについて議論せず、最初から正しいものであると決めつけていることに起因しています。B. ギラッド Gilad (1994) は、より大手の競争相手からしか深刻な競争はもたらされないと考えていたマウンテンバイク企業を例として取り上げ、その結果、小規模でそれほど重要に見えなかったライバルに儲かる成長著しいマウンテンバイク市場を奪われてしまったことを例として説明しています。

2番目の不正な仮定としては、「企業にはびこる神話」と呼ばれるもので、企業の競争上の能力に関する不正な仮定です。しばしばこれらの仮定は、企業の実際の競争環境から完全に内部分析が離された結果、内部で行った調査をないがしろにすることです。B. ギラッドは、変わる市場の需要に対し、コンパックが取った反応を次のように述べています。コンパックは優れたエンジニアにより創業された企業であるため、同社の過去および現在の成功の主な理由は、その卓越した技術にあると考えていました。しかし顧客は急速に価格に敏感になり、デルなどの安いPCを求めるようになりました。コンパックは企業内部での議論では、価格よりも技術の卓越性の方がはるかに重要であると考えられていました。

3番目の不正な仮定としては、「企業のタブー」と呼ばれる不正な仮定です。企業のタブーとは、企業風土の中で聖域と見なされている触れることができない仮定です。

2.2 勝者ののろい/不遜な仮定

例えば、オークションの落札者は、しばしば無意識に高額の金を払いすぎています。出品者は商品の本当の価格を知っており、脅迫されない限りこの価格以下では商品を買いません。どうしてもそれを欲しいと思ってしまうため、不当に楽観的な価格で落札者は商品を入札してしまいます。勝者(落札者)をこのような事態に陥らせる戦略は、儲けのない買収を行ってしまう理由で説明することができます。勝者ののろいの予見とその明確な認識がない場合、意思決定者は特許、企業、人員に過剰な投資をしてしまい、予定していたリターンを得られずに結果的に儲けのない買収をしてしまう可能性があります。このような選択をしてしまう根拠のない楽観的な行動を説明する要因がいくつかあります。確かに複数の落札者がいて、商品の本当の経済価値が分からないという状

態では入札をさらに加熱させることとなります。さらに、入札になる前の段階で分析上の欠陥があります。企業が市場を管理している場合は、シナジーのコンセプトはしばしば過度評価されています。真のシナジーが識別された場合でも、ほとんどの場合は2つの障害がそれを捉えることを阻止します。まず買収後の予期せぬ多くの出来事として、最も知られているのは企業風土の衝突であり予期していたシナジーを最大限に実現することを妨げます。次に、多くの企業は他の入札者と目標の企業との間にある潜在的なシナジーを正確に考えることができないことがあります。競合入札者が潜在的なシナジーに対し、高い価格を設定する可能性があることを考えないと、企業は勝つことが出来ない入札競争に無意識のうちに参加してしまうこととなります。企業は目標とする企業を得られないばかりか、それよりも悪い潜在的なシナジーを手放さなければならない状態になり、結果として「成功」企業に負のリターンを与える、つまりおなじみの勝者ののろいに陥ってしまうことがあります。企業と目標企業および競争入札者と目標企業との間のシナジーに現実とは違う低い評価をしてしまうのは、買収を伴う戦略意思決定においてしばしば存在するブラインド・スポットです。

この勝者の「のろい」をさらに拡大した良く知られているシナリオが、企業が生産能力や市場シェアを拡大したり、新規ビジネスに参入して戦略目標を達成するために企業が投資をし過ぎてしまうケースです。このような状況において、成功していた企業は勝者の「のろい」によって徐々に破綻してゆくこととなります。つまり、企業の上級幹部が続ける企業よりも、その立場を失ってしまう企業を見る機会の方がはるかに多いということとなります。

2.3 コミットメントのエスカレート

経営資源の投資が負のリターンをもたらすのは、最初の分析に欠陥があったか、競争環境に変化があったか、内部の能力が徐々に低下しているかのいずれかです。これらの良くあるシナリオに対し、削減、戦略の変更、または積極的な経営資源の配置をすることができます。戦略的意思決定者は戦略的な悲劇を回避するために、経営資源の投資を増やす傾向が強くなります。「盗人に追い銭をする」この行動は、皮肉にもさらに損失を招き、やがては経営戦略の失敗へとつながります。このような現象は、勝ち目がないことへの「コミットメントのエスカレート」と呼ばれ、競争分析および戦略意思決定においてブラインド・スポットを生じさせる主要な要因の1つとなっています。このブラインド・スポットは、豚に真珠と等しいようにも見えますが、これが頻繁になされてしまう論理的な理由はいくつかあります。

合理的とは言えない直感に反した行動を説明する要因は、次のとおりです。結果に関する多大な説明責任を負う意思決定者個人は、過去の判断を内部および外部で正当化するために、勝ち目のないことへのコミットメントをエスカレートさせます。過去の判断が原因の負の結果を、実際よりも不当に楽観的に偏って理解する処理メカニズムは、管理者がよく用いる手段です。これは合理的に見せかけ、自身のエゴを守り、同僚からの評価を維持するための、間違っただけの方向へ導くものです。自分が何をしているかを理解しているように見える管理者は、コミットメントをエスカレートさせることによって、逆境にもかかわらず企業風土内の一貫した基準のもと事を遂行しているように見せかけます。しかし実際は、何をしているか理解していない場合もあり、初期の投資を正当化する思いがけない状況が到来しないかというはかない望みを元に、投資を拡大している可能性があります。したがって、従来の説明どおりに考えると、意思決定者が管理者としての能力を内部および外部で正当化する心理的な必要性がある、経済的合理性が個人的な説明責任と絡み合うときに深刻なブラインド・スポットとなります。

2.4 条件付きの見込み/限定された理論構成の枠組み

コミットメントをエスカレートさせる行動に対する従来の説明に挑んでいるのは可能性理論と呼ばれる考え方です。可能性理論では、特定の行動に対するコミットメントのエスカレートにつながる決して理性的でない判断を意思決定者がリスクに対し下してしまう理由として、次の2つをあげています (Kahneman & Tversky, 1979, 1982a, b, 1984; Whyte, 1986)。

第一に、人はリスクを判断する際、企業の富の効果に対してではなく中間的な判断は何かを測ろうとします。第二の理由は、判断の結果の可能性が予想よりも低下する影響は、幾分可能性があると考えられていた場合よりも、当初は必然と考えられていた場合の方が大きいという「確実性のリスク」に関係します。

図1は、不確実な多数の戦略的判断に、包括的価値機能 (generic value function) をオプションとして割り当て、可能性理論を示しています。カーブは基点よりも上のときには凹状で、基点より下のときは凸状であることに注目してください。利得と比較した場合、価値機能 (value function) は損失よりも深くなっています。これから、人は通常ゲインに魅了されるよりも損失を嫌うことが理解できます。

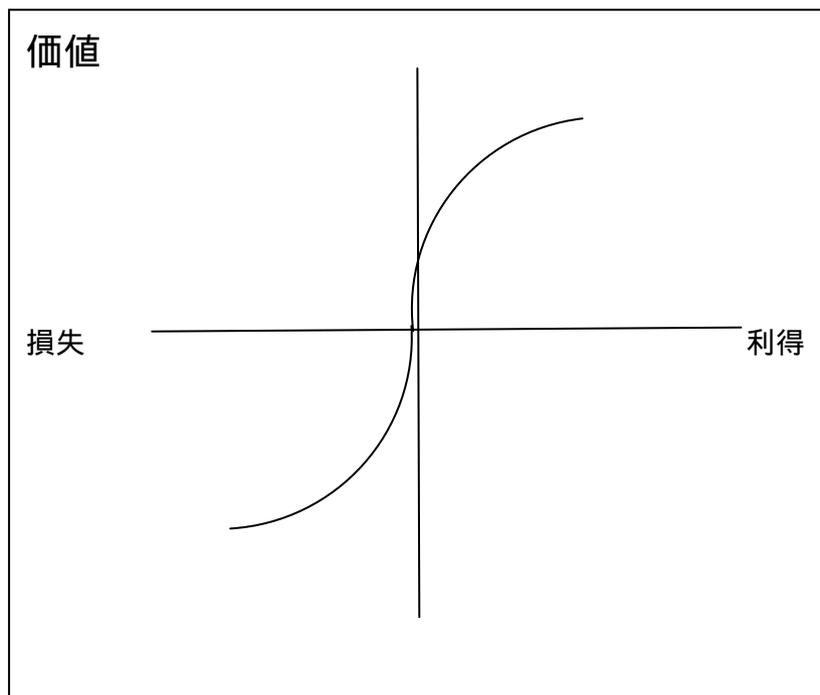


図1 可能性理論価値機能

実際の判断は、意思決定者の価値機能に対する理論構成の枠組みによります。当初 10 万ドルのリソースを配置した意思決定者が、予期せぬ競争上の要因によりそれを失ってしまったとします。さらに 5 万ドルを投資した場合、それがペイオフする可能性は 10:1 です。管理者が下す判断は、価値カーブの管理者自身の評価基準によります。さらなる投資を行うことによってさらに 5 万ドル失うと考える場合もあれば、5 万ドル得られると考える場合もあります。この決定の枠組みでは、さらなる投資に対するより最近の判断に対し、多くの加重をかけます。また、管理者がプロジェクトの開始時からの富の総合計で投資判断を行う場合があります。この場合、投資判断の結果は、当初の

10万ドルのロスまたはロスの累積の15万ドルとして考えられます。この場合、選択した理論構成の枠組みと関連する「現実性の効果」のために、勝ち目のないことにコミットメントをエスカレートし誘惑に屈してしまう可能性は高くなります。つまり、損失と利得の選択肢があるのではなく、2つのロスの選択肢の中から選ばなければならない場合、管理者はリスクを合理的に回避できなくなります。

理論構成の枠組みが限定されているために良く起こるもう1つの問題は、意思決定者は戦略的な挑戦を企業の観点から見るために起こります。つまり、自社の戦略だけを考慮した限定された理論構成の枠組みの元でしか活動していないかもしれないということになります。しかし、戦略が革新的であるには、従来の競争分析でもそうであったようにライバルの戦略も考慮する必要があります。企業間の協調そして協力体制を構築しなければならない時代の中、競争相手の戦略を明確に知り、予測している必要性はますます強くなってきています。理論構成の枠組みを拡大しない限り、業界の価値連鎖内で他の企業との協力することによって、競争優位を確保する競争で企業はライバルにそれを奪われてしまう可能性が強くなります。

2.5 過信

多くの管理者は、意思決定の際に使用する知識および専門知識を過信しています。しかし過信の逆は、戦略的な判断においては同程度重要なパラメータである、「知らないことがある」ということに管理者たちが気付いていないということがあります。ルソとショーメーカー（Russo と Schoemaker (1992)）は、自分の知識に限界があることに気付いているかどうかをメタ知識と呼んでいます。分析および決定の信頼範囲を正確に把握できていない意思決定者は、知らない事があるということに対して無知だと考えていることがあります。この結果は、もう1つの致命傷となりえるブラインド・スポット、つまり過小評価のリスクとなります。人が過信してしまう根底には、多くの戦略決定に関連する複雑さおよび不現実性に対する心理的な反応が関係します。複雑さおよび不現実性に対処するメカニズムとして、認識の簡略化（cognitive simplification）と言われる方法が使われます。戦略的意思決定者は、無意識のレベルでこれを行うことで現実を簡略化したものをやがては正確なものと信じてしまいます。この様な理由で、分析が正しくそれを採用した戦略決定も正しいものであると自分の能力を過信してしまいます。特に、固着、可能性、確認の偏り、後知恵、制御に関する錯覚や情報ボリュームなどが過信の原因とみなされています（Langer, 1983; Schwenk, 1984, 1986; Russo & Schoemaker, 1992）。

固着とは、最初の非公式の評価または予測のスラッグである「当て推量」に関係しています。管理者は無意識のうちに「当て推量」に固着し、その周辺に正式な分析を構築します。実際、「当て推量」は、正確かつ明確な分析およびそれに引き続いてなされる決定の範囲を制御する絶対的な基準点となります。その結果、戦略ビジョンは、当て推量の基準点の範囲に人為的に制限されることとなります。

可能性とは、下せる判断数を減らすために、可能性および選択肢の範囲を制限する人の傾向を意味します。つまり、しばしばありがちな可能性のみが考慮されます。その結果、判断の選択肢、および出来事の結果の可能性として、ごく少量の判断材料しか考慮されず、それを元に判断が下されることで過信の状態に陥ります。当初はありそうもないように思えた判断の選択肢、および出来事の結果が実際に起こるときにブラインド・スポットとなります。

確認の偏りとは、証拠に対する荷重のかけ方に関係します。意思決定者の最初の見解および信念または直観的直感、予想される考えに挑む証拠よりも分析において多くの

比重がかけられます。したがって、不正な直観的直感は、正しいものだと見なされてしまいます。

後知恵とは、過去の判断を正確に予測することができたために生じてしまうゆがみに関係します。「後知恵の洞察力の明敏さ」と言われる現象は、競争環境は実際よりも予測しやすいと考えさせがちです。その結果、管理者は予期せぬ事柄に対する緊急時対策をよく怠ってしまうことがブラインド・スポットとなります。

制御に関する錯覚とは、管理者が自分の能力やスキルを信じているために、組織や競争上の現実を制御できると考えてしまうことです。過去に管理者によって制御されていることが確認された以前の仮定が確認できる情報がしばしば採用されるため、これは確認の偏りと密接に関係してしまうことがブラインド・スポットとなります。

情報ボリュームとは、情報の量は判断の元となる分析の質と直接関係があると管理者が結論付ける現象のことを言います。さらに、ボリュームの多いそれぞれの項目が、管理者の判断を支える理由として見なされることがブラインド・スポットとなります。しかし、これらは間違っている場合が多々あります。

2.6 類推による推論

類推による推論と呼ばれる現象は、限定されたサンプルまたは不十分な情報から無分別な一般化がされることを言います。企業が現在対峙している問題は過去の戦略的な挑戦と同じであると考えたり、因果関係が紛らわしかったり、かなり正確に将来の結果を予測できると企業が考える場合などにブラインド・スポットが生じることがあります。分析に対し少なすぎるサンプルしかないにもかかわらず、意思決定者は「少数の法則」にしたがって不正な推測をしてしまいます。類推による推論の重要な要因は、厳密な定量的な統計分析よりも、華やかなケーススタディに影響を受けてしまう傾向があります。その結果、サンプルサイズや分析インプットの種類を制限してしまう管理者の顕著な傾向です。この意味で、類推により推論 をしてしまうことに関連する概念は、管理者が現実をより簡単なものだと考えてしまい、ケーススタディに色付けを行ってしまうところから類推による推論操作されたモデルだと言うことができます。戦略的な判断を支える類推は、残念ながら、現在する判断の戦略パラメータに類似するものでも代表するものでもない場合があります。その結果、企業の競争環境が抱える複雑さおよび不確実性を過度に簡略化してしまうことになり、それがブラインド・スポットになることがあります。

2.7 情報のフィルタリング

経営の最上層部はしばしば、企業の階層の下位の管理者たちから判断の元となる分析を得ます。そのため、上述の6つのブラインド・スポットからのインパクトも、最上層部の意思決定プロセスにフィルターされ戻されます。経営者層のブラインド・スポットに情報のフィルタリングが与えるインパクトの範囲について、B.ギラッド は、組織内でブラインド・スポットの成長を促進する次の4つの要因を挙げています。

最初に、企業の組織構造を上げることができます。戦略的挑戦、責任の共有、構造が分散化されているがゆえの意見の多様性は、ブラインド・スポットを解消できる場合があります。しかし、組織構造が際立って横方向である場合、戦略的判断が遅々として進まない傾向があり、これらはトレードオフされます。ここで必要なのは、正しいバランスを見つけることです。

ブラインド・スポットが生じるもう2番目の要因は、企業の戦略の失敗の扱い方です。企業が失敗を公然と学習の機会だと捉える場合、ブラインド・スポットが生じることは少ないと言えます。

ブラインド・スポットにインパクトを与える3番目の特徴は、企業の競争環境の不安定さです。急激な変革はより早く下位にいる従業員層にインパクトを与えるため、政治的、経済的、社会的、および技術的な混乱の中で競争する企業は、より安定した業界内にいる企業よりも早くブラインド・スポットに気が付きます。

ブラインド・スポットが生じる4番目の条件としては、企業内にある組織で起きている怠慢なレベルを上げることができます。成功している企業は、逆境時に自社を保護する経営資源を蓄積していることが多いことから理解できます。このような企業の場合、パフォーマンスの低下が組織を浸食するときになってやっと明らかになります。

3. 内部開発を通じてのビジネスへの新規参入

業界の生産能力に関する判断同様、内部開発を通じてのビジネスへの新規参入にも、ブラインド・スポットがはびこっています。はびこる要因については、次の4つの原因が考えられます。

過信とは、偶発時のリアクションをしばしば過小評価し過ぎるために能力を過信し、新規市場に参入できると考えてしまう管理者が多くいます。

理論的構成の枠組みの制限とは、ビジネスへ新規参入するかどうかの判断を支える分析は、企業が参入を果たした後も業界の魅力は以前と同じであることを前提としています。しかし現実には、企業の参入前に行った業界構造の財務分析は、現実の競争を正確に表しているものではない場合があります。企業が参入した場合、競争および顧客にどのような刺激を与えるか、また業界の魅力をどのように変えるかを財務分析は考慮に入れている必要があります。

特定のアクションに対しコミットメントをエスカレートするということは、一度企業が市場に参入すると、予期せぬ競争上の報復や顧客の嫌気を抱くことにも関わらず、管理者は良く最初にとったアクションにコミットメントをエスカレートさせてしまいます。

勝者の呪いとは 戦略的意思決定者は、新しい業界内のライバル企業が報復攻撃する可能性をよく過小評価しています。ライバル企業は回収不可能な資産を投資して撤退障壁を作ってしまったために、参入企業の利益分岐点よりも低い価格設定をして既存の市場シェアを積極的に守とうとするかもしれません。その結果、企業が市場に参入しても、予想していた利益を得られない場合があります。

4. 買収を通じてのビジネスへの新規参入に関するブラインド・スポット

内部開発を通じてのビジネスへの新規参入と同様に、買収をする際にも主に次の4つの原因でブラインド・スポットが生じます。

過信とは、多くの管理者は買収後、シナジーを実現できる能力があると過信しています。理論的構成の枠組みの制限とは、買収の可能性について分析する際、管理者は期待しているシナジーを完全に利用できると考えているので、制限されている意思決定の枠組みに苦しみます。

特定のアクションに対しコミットメントをエスカレートするということは、期待しているシナジーを実現できる能力が企業にあると過信している場合、企業はライバル企業も同様なシナジーを実現できる可能性があるということを無視しています。その結果、管理者はコミットメントをエスカレートするというわなにはまってしまいます

勝者の呪いとは、前のブラインド・スポットの結果、期待していたシナジーの多くは払いすぎによって陳腐化しているため、買収側の企業の成功はしばしばあやしいものです。

5. ブラインド・スポット分析の利点

ブラインド・スポット分析は包括的になされます。簡単に言えば、ブラインド・スポット分析は効率的に分析や意思決定を行うのに必須のものだと言えます。戦略的な分析ツールとしての強みは、強調しても強調しすぎることはありません。ブラインド・スポット分析は包括的なもので、会社内の全てのところに行き渡ります。同様にブラインド・スポット分析は、独立した分析ツールとして使用するのではなく、企業が用いる他のすべての分析ツールの手引きをする、すべてを包含する考え方として使用すべきです。

次に、この分析は柔軟性があります。ブラインド・スポット分析は、企業の現在の意思決定プロセスの欠陥を分析するツールとして使用することができます。また企業のCI システムや意思決定者の中で生じそうなブラインド・スポットや潜在的な弱みを監視するために継続的にしようするのに扱いやすいといえます。

また、この分析はコスト効率が良いので導入しやすいという利点があります。ブラインド・スポット分析自体にはコストがかからず、比較的導入しやすいです。これが採用されていない場合、戦略が失敗する可能性が高いようなときには、この分析テクニックから得られる利益/コスト率は高いと言えます。

6. ブラインド・スポット分析を適用する際の基本的なプロセスの紹介

ブラインド・スポット分析は、他の経営管理ツールやテクニックを適用するプロセスとはかなり違います。ブラインド・スポット分析は体系的に適用されるものではなく、むしろ競争分析および戦略的意思決定のすべての分野に普及する哲学的な要素を含むアプローチであると言えます。つまり、戦略を構築するために企業が採用している他の経営管理ツールやテクニックに、可能な限り組み込まれていなければなりません。ブラインド・スポット分析は幅が広いため、厳格に導入する必要はありませんがこの分析を随所に組み込むことにより、いくつかの経営戦略の核となる方針がすべてを含有する枠組みの役割を果たします。何がブラインド・スポットかを本質的な問題を明らかにするのは困難です。多くの企業はその存在にすら気付かず、それに苦しんでいます。したがってブラインド・スポット分析を導入するに当たっての最初のステップは、企業内にあるブラインド・スポットとなり得るソースを識別することだと言えます。企業がどれだけブラインド・スポットを許容してしまう可能性があるか、またそれらが競争分析、内部調査、戦略的意思決定に影響を与えるかを調べるテストが次の3つの方法が知られています。

直観テストは、企業がどれだけ自社の競争環境と内部能力の全局面を知っているかを知るテストです。どのような分析でもこれは行われると思うかもしれませんが、ブラインド・スポット分析においては非常に厳格に行われます。ライバルがどこでどのように競争しているか、業界の境界、戦術の詳細、戦略の概要、そしてこれらの間にある事柄すべてを調べます。積極的な コンペティティブ・インテリジェンスプログラムおよびベンチマーキングの2つは、自社、市場および競争相手のことを、企業が直観的に良く分かっていることだと思います。長期間成功している企業は、自社ですべてのことを把握していると考えてしまいがちのため、このテストで失敗します。特に速いペース

での変化および今日の世界市場の構造のあいまい性を考えた場合、これは不可能ではないかと思われま

す。リアクションテストは、企業が偶発時に、計画した戦略に対して明確なリアクションを考

えているかどうかをテストします。企業はしばしば市場調査をコンペティティブ・インテリ

ジェンスプログラム代わりだと考えてしましますが、これは大きな間違いです。黙秘、ブラインド、無頓着テストは、企業に競合分析をする能力があるかどうかを調べます。つまり、企業が真に学ぶ組織であるかどうか

おわりに

がテストされます。これらのテストはいずれも単純で修辭疑問(肯定疑問文で強く否定を表す)であるようにも見えます。しかし多くの企業経営管理者は、自社ではそれぞれのテストに合格していると採点してしま

います。しかし、それぞれのテストの単純さは、知らぬ間に生じるブラインド・スポットの性質を示しています。例えば、全く異なる業界から未知の競争相手が市場に参入しているにも係らず、企業は競争上、ブラインド・スポットがないと直観的なテストで回答が得られるかもしれませ

文献

- 1] Porter, M.(1980). Competitive Strategy.New York: Free Press.
- 2] Gilad, B(1994). Business Blindspots. Danvers, M.A: Probus Publishing Company.

- 3] Kahneman, D., & Tversky, A.(1979). “Prospect theory: An analysis of decision under risk”
Econometrica, 47, 263-291.
- 4] Whyte, G.(1986). “Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation.”
Academy of Management Review, 11(2), 311-321.
- 5] Russo, J. E., & Schoemaker, P. H.(1990). Decision traps. New York: Simon and Schuster.
- 6] Langer, E.J.(1983). The Psychology of Control. Beverly Hills, CA: Sage.
- 7] Schwenk, C.R.(1984). “Cognitive simplification process in strategic decision making.” 5(2),
111-128.
-- (1986). “Information, cognitive bias and commitment to a course of action.” Academy of
Management review, 11(2), 298-310.

連載 情報の価値とインテリジェンス

第10回 インテリジェンス調査の問題と実際

日本経済大学（東京渋谷キャンパス）教授

菅澤 喜男

1.はじめに

本学会のメールマガジンを通じて何度か“インテリジェンスとは何か”を繰り返し説明させていただきました。やはり、その答えは“役に立つ情報”であり、特に企業あるいは組織が戦略的な経営に係る意思決定を行う場合には必要不可欠な情報であると考えます。

しかし、我が国のインテリジェンスの利活用の現状は、全く逆の状況ではないかと危惧しています。つまり、“何となく”、“もしかしたら”、“おそらく”など不確定な情報としか思えない要素を元に意思決定しているように思えます。

本稿は、メールマガジンへの寄稿としては最終回となりますので、私が経験してきた「インテリジェンス調査の問題と実際」について論述することとします。

2. 日本企業なぜインテリジェンスを重視しないのか

私の推論ではありますが、調査の経験を元にまとめると次のような要因によりインテリジェンスを基本とした競争戦略が積極的には構築されていません。

多くの日本企業は同業者であるとか業界・団体などの組織単位での競争意識が強いように思われる。つまり、同業者に表面上は気を使いながら自身の企業としての本心は競争に勝ちたいとの意識ではないかと思える。

多くの日本企業は縦割りでの意思決定プロセスが強すぎるために情報の共有化が上手ではない。その結果、せっかく苦労して収集した情報からインテリジェンスを生成したとしても、利用する場と利用させる権限が不明確である。

企業・組織経営の幹部とりわけ代表権を有するトップが、自己の経験からくる知識を元に意思決定を下す傾向が強すぎるように思える。経験知は優れた知識ではあるが、経験知は時として陳腐化している場合も多々あり、インテリジェンスを取り入れたあるいは経験知との組み合わせが必要かと思われる。

企業・組織の中で、誰がインテリジェンスを中心とした活動を行うべきかを確立することが難しい組織形態を有する場合が多々ある。つまり、戦略部門なのかマーケティング部門なのか、あるいはインテリジェンスを専門とする部門なのかを調整することが難しいと考えているようであり、結局、インテリジェンスが中途半端な部署となってしまうことで利活用がなされない。

インテリジェンス調査において、何をすることが理解されていないことも重要な問題であると思われる。その背景には、第一にインテリジェンスそのものが正しく

理解されていない。第二にインテリジェンス調査として情報収集しなければならない対象あるいは項目をどのようにすればよいかを理解されていない。
他にも、問題として指摘すべきことはあるように思えますが、最も重要な問題としては、正確な情報を抜きにして戦略を構築しているのではと思われることが多く、「絵に描いた餅」戦略になっていることだと言えます。つまり、論理的には素晴らしいが実行可能性を配慮せずに戦略を描くことが目的であり、実際に実行することは別問題と考えているのではないかと思います。

3. 基本はインテリジェンス・サイクルを企業・組織として理解すること

企業・組織がインテリジェンスを経営に反映させ強固な戦略を構築し実際に実行に至るまでのプロセスは、インテリジェンス・サイクルとして知られている。図1に典型的なインテリジェンス・サイクルを示しておきます。

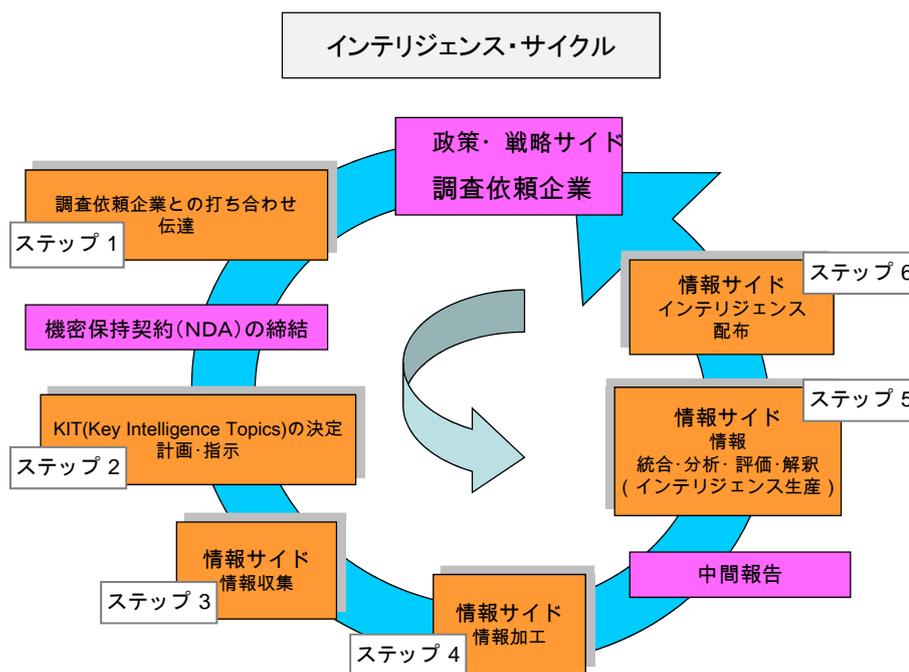


図1 インテリジェンス・サイクル

図1において、機密保持契約は特にエージェントを使って調査をする場合には重要な要素となります。インテリジェンス・サイクルの中で最も重要なのは、最初のステップである「調査依頼企業との打ち合わせ」です。ここで調査依頼企業とは、外部の調査機関であるエージェントに調査を依頼する場合です。

インテリジェンス・サイクルで最も重要なのは、最初のステップ1ですが、このステップ1が日本の企業・組織では機能していないと考えます。つまり、企業・組織のトップが「……に関する情報を収集しなさい」という指示を出せないのが現実です。問題は、なぜ指示を出せないのかということになりますが、これは、

トップがインテリジェンスの利活用を理解していない。

組織内でインテリジェンス調査を手掛ける部署が無い。

という2つの大きな問題に起因すると思われまます。

4. インテリジェンス調査の実際

インテリジェンス調査の実際については、過去に米国そしてヨーロッパ諸国から依頼された調査を基にして、その概要について紹介します。

調査の実際としては、調査をしたいとする企業が主体ではなく、インテリジェンス調査を専門に行う調査会社であるエージェント間でのやり取りで行われるのが一般的です。そのためには、第一にエージェント間で機密保持契約書を交わした後にKIT(Key Intelligence Topics)と呼ばれる調査内容が、多くの場合は項目として公開されます。日本企業は、インテリジェンス調査に不慣れだと思われるので、この調査項目を絞り込むことが苦手なように思えます。やはり調査項目の絞り込みは、インテリジェンスを専門に手掛けているエージェントとの間で相談をしながら決めることを勧めます。

4.1 社会インフラに関するインテリジェンス調査

社会インフラに関するインテリジェンスで重要なのは、政府のテコ入れと強い意欲を中心とした調査です。例えば、ある国が新興国と言われる国に社会インフラとしての輸送手段を積極的に売り込む場合のインテリジェンス調査の主な項目は、次のような内容です。

国の輸出政策の奏での位置付け

全てのプレス発表内容の収集

競合する国の輸出政策の違いからくる企業の対応

キーとなる政府における政策決定者および関係者の履歴と性格

企業側の意思決定者および関係者の履歴と性格

その他、関係する資料収集及び関係者に対するヒアリング

4.2 工業製品に関するインテリジェンス調査

工業製品に関するインテリジェンスで重要なのは、やはり製造コストと販売戦略に集中すると考えます。例えば、ある国の製造業が世界的な市場シェアを伸ばしている等の調査の主な項目としては、次のような内容です。

製造コスト

営業戦略に係る資料および関係者に対するヒアリング

開発戦略と研究動向

企業組織と意思決定の流れ

新製品・技術の開発状況を知るための資料

その他、関係する資料収集及び関係者に対するヒアリング

まとめ

本稿が「インテリジェンス」を中心とした内容としては最終回となりますので、まとめとしてインテリジェンスが果たす役割を述べさせていただければ幸いです。

数回にわたり競争分析として良く知られている手法、あるいはインテリジェンスが如何に意思決定プロセスあるいは企業等の戦略構築に重要な基礎となる貴重な情報であるかを説明してきました。

企業等の組織がインテリジェンスを実際に利活用するためには、最も重要な問題は組織のトップあるいは意思決定者が、情報が如何にマネジメントを上手く行うために重要かを理解することです。いわゆる、インテリジェンス・サイクルにおける最初のステップである情報要求がトップから出されることです。この情報要求が意思決定者あるいはそれに匹敵する責任ある役職者から指示されれば、インテリジェンスを利活用することは十分に可能です。

しかし、情報は時として不正確であることがあります。このような問題を避けるために、インテリジェンス調査を行うエージェントの調査項目には、必ずと言っても過言ではないほどヒュミントと言われる人から取得する情報、つまり関係者に対するインタビューをすることが含まれます。ヒュミントには重要かつ正確な情報源となる人が求められます。恐らく、このヒュミントの問題に触れると、多くの企業は、やはりインテリジェンスはやりたくないと思うのではないかと想像します。

しかし、企業を営んでいる以上、必ずと言ってよい程、人との接触がありそこで情報交換がなされます。言い方を変えれば、ビジネスは人との接触あるいはネットワークで派生するのだと考えれば、ヒュミントは膨大な量として存在することとなります。

世界はグローバル化し一国家に留まりません。また、情報化の世界規模での進展は、あらゆる情報が世界規模で流通していることとなります。つまり、グローバル化と情報化の世界で競争優位を勝ち取るためには、ライバル企業の戦略よりは数段優れた戦略を構築する以外に勝ち目はありません。この戦略構築の基礎を支えているのが「インテリジェンス」であると考えています。

情報システム学会よりご依頼をいただき、数回に渡りインテリジェンスに係る内容を掲載させていただきましたことに深甚なる謝意を持って最終回とさせていただきます。