

2012年度 広島県 非営利組織のマネジメント力強化研修 上級コース 1日目

日程:2012年9月14日(金)9:00~17:30

会場:広島工業大学広島校舎 201 教室

講師:一橋大学大学院 商学研究科 加藤俊彦氏

事務局:土谷正樹、中村恵市郎、田村友美

出席者:非営利組織 16名 企業 9名 県職員 7名

タイムテーブル

項目	時間	実施者等
主催者挨拶	9:00~9:05	広島県環境県民局 県民生活部長 下村 節子
オリエンテーション (全体日程等説明)	9:05~9:10	広島県県民活動課 NPO・協働推進グループ 主幹 土谷 正樹
講義 (経営戦略の基本ロジック)	9:10~12:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 加藤俊彦教授
昼休憩	12:30~13:30	
グループ討議等 (事業戦略についての考察)	13:30~17:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 加藤俊彦教授

講義概要

<午前の部>セッション A-1[経営戦略・組織]

- I. ターゲット・セグメントとマーケティング戦略の概要
- II. 個別企業の利益とパワー関係
- III. 業界構造の分析と戦略策定における主なポイント
- IV. 成長段階から考える事業戦略のあり方

補足ポイント『頭の体操』

・前段「A事業部の対策について」

A事業部は日本で4社あるうちの業界第3位で、市場が頭打ちとなっている。

また、各社が同様の製品を作っている。

対策1:最新鋭の生産設備に20億円を投資し、営業活動を積極的に展開

対策2:併せて、製品差別化のために、技術開発を積極的に展開

問題:このA事業部の対策についてどう思うか?

→成長期ならOKだが、成熟期だと破壊的(商品の差別化ができない)

→空間的・時間的に全体像とらえる

→相手の立場に立って、その上で生じる結果を考える

・「スポーツクラブの会費について」

あるスポーツクラブの経営者が、会費を1か月1万円ずつとることにするか、年会費制にして12万円にするかを迷っています。あなたなら、どちらをすすめますか？それはなぜですか？

→1万円と12万円のハードルの違い(ポイント)

→価格の支払い方法、基本的な考え方

→先にお金が入ってきて、運営資金が楽になるとか、費用負担が小さい方が客は入りやすいといった考え方もある。しかし、この種のビジネスで最も重要なのは、顧客の継続性。(顧客であり続けること)

敷居を下げると相手はどう感じるかが重要

・「2つのパルプ会社について」

ある森を挟み、2つのパルプ会社が50キロ離れてありました。各社にとって使用する、木の一本の本来の価値はCですが、1キロ離れることに輸送費がX円かかります。さて、A社とB社の間の森の木で、どこに位置する木がA社に一番高く売れるでしょうか？

→一番高く評価した(買い手の)価値ではなく、2番目に高い価値に価格は決まる。

→売り手にとってどんなに価値があっても、代替的な買い手が存在しなければ“買いたたかれる”ということ

・「橋の通行料について」

企業Aが対岸に商品を運ぶと、1億円の利益が出ます。あなたが橋の所有者だとして、企業Aの通行料をいくりに設定しますか？

→囲い込みの典型例 ~ マイレージシステム

①アメリカン航空が1981年に導入し、デルタ航空をはじめとする他の航空会社が追随

②内容、自社便の利用者に対してポイントを付与し、ポイントに応じて当初は無料航空券のみで還元

<午後の部>セッション A-2[経営戦略・組織]

事前課題1 ケース1 : 『小倉昌男 経営学』

(問1)「宅急便」以前のヤマト運輸の状況について

A班・B班の発表

- 時代の読み違い
- 前社長の成功体験へのこだわりすぎ
- 長距離輸送への乗り遅れ
- 人件費が高い
- 市場分析不足による経営戦略のなさ(→多角化失敗)

(問2)「宅急便」事業の組み立てについて

C班・F班の発表

- 先駆者(独占的な利益)
- 経営戦略(事前リサーチ、市場分析)
- 事業の集中
- 「サービスが先、利益は後」でネットワークを整備
- ネットワークの密度を上げるための商品化

- 社員のモチベーションを上げるフラットな組織
- 顧客ニーズ起点
- 環境要因(コンビニの普及=取次店の拡大、インターネットショッピング)
- 経営者の倫理・信念

(問3)弱みとなる状況

D班・E班の発表

- 外的要因(①個人荷物の減少②輸送コスト③行政の規制④顧客)
- 内的要因(①人事②ビジネスモデルの持続・確立)

(講義風景)





研修資料⇒別紙【研修資料一覧】