

修士学生：質問／コメント	回答／コメント
<p>データサイエンティストのプロでもわからないようなデータとは実際にどのような形でAIによって出力されるのでしょうか？</p>	<p>通常データの分析は、データサイエンティスト達が「こういう答えが出てくるに違いない」と仮説をもって、相関性のありそうなデータ比較を行います。逆に言うと、「相関性がありそうだ」とデータサイエンティストが仮説を持ってないと、分析されないのです。</p> <p>こうした無意識の認知バイアス（業界の常識など）により見落とされるinsightは多いのですが、AIが自動分析する場合はそうした認知バイアスに左右されませんし、人間だったら面倒くさくて避けてしまう分析でもリソースのある限りはやり遂げてしまいます。なので、機械学習等AIによる自動分析市場が急速に広がっています。</p> <p>例えば、「ハワイ航路を予約する人は誰？」という問いに対して「42日以上前に一定以上のマイルが溜まった会員」という結果が出たと紹介しました。人間だったら、1日刻みで違いを分析したいとは思いませんよね。あるいは49都道府県分割して手当たり次第に分析するようなことも相当面倒です。AIだからこそそのような面倒な分析を行うことが簡単にでき、そこから新たな洞察を得ることがあり得るというお話をしました。</p>
<p>事業戦略(競争戦略)は個別事業の優位性を維持・拡大する戦略であり、事業戦略の構造と検討の手順が非常に重要だと分かった。勝てるための戦略のポイントは、模倣の難易度であり、模倣されにくくなるほど、優位性を長い間に維持できる。小さい利益を軽視することはいけない。最初の時点の利益が小さくても、それをどんどん拡大できれば、大きな利益になることもある。自分は工学系の学生なので、普段では、戦略についてのことをあまり考えなかった。今回の講演から、様々な戦略を紹介してもらって、戦略の重要性も認識できた。ここで、一つ聞きたいことがあります。講演中には、色々な戦略を上げたが、戦略論に関するお勧めの本があれば教えてください。</p>	<p>古典となるのは、M.E.ポーターの「競争の戦略」(Competitive Strategy)です。競争戦略の面白さを感じたいなら楠木健の「ストーリーとしての競争戦略」。様々な競争力確立の型を知りたいならエイドリアン・J・スライウォツキーの「ザ・プロフィット」。</p> <p>様々な経営理論を事典的に一覧するという意味では入山章栄の「世界標準の経営理論」。</p>
<p>本日は様々な事業戦略についてのお話を聞き、企業はどのように考えながらビジネスをしているのかを感じることができました。質問があるのですが、他職種の企業の事業戦略の知識がありその説明を講義内でされていたのですが、その知見はどのようにして得たのでしょうか。また、企業ごと、働く人ごとに価値観が異なると話されていたのですが、その価値観は入社する前に確立していたのでしょうか。加えて、どのようにして自分の価値観を確立することができたのでしょうか。本日は貴重なお話ありがとうございました。</p>	<p>1. 他社の事業戦略への理解・知識</p> <p>競争戦略を立案し実行するうえで、競合企業の出方を常に意識する必要があります。また、販売戦略やパートナー戦略を考える上で、相手企業の戦略を理解しないとメリットを提供できません。</p> <p>なので、主要産業・業種については市場動向や基本的な業界構造とポジショニングを把握する努力をしています。</p> <p>会社四季報や各種市場調査レポート、日経ビジネスなどの雑誌や新聞記事からも情報を得ています。</p> <p>2. 価値観の確立</p> <p>結局は蓄積なのですが、基本的な考え方は高校～大学で様々な友人と出会い語らう中で形成されたように思います。</p> <p>例えば、とある都銀最大手の就職面接で、「君の野望は何だ？」「君の価値観を教えてください」と問われた際には、今回お話したことのベースは答えた覚えがあります。</p> <p>また、就職後、業務量と責任の重さが桁違いに上がった時期に、死にそうな思いをしながら自分だけでなんとかやり遂げようともがいていたのですが、あるとき先輩や上司が裏で相手の支援を引き出してくれたり失敗の尻拭いをしてくれていたことに気づき、「周りに頼ってもいいんだ」ということが腑に落ちた瞬間に肩の荷が下りて物凄く楽になったことがあり、あの瞬間に学生の延長から社会人になったような実感を持ちました。</p> <p>更に、結婚・出産を経て、家族を持つ喜びや家族に恥じない仕事をする覚悟、未来に対する責任、というようなものも感じ始めました。</p>
<p>企業の戦略策定まで、企業に入社してからでないと分からないことを知れてよかった。0-1型とtransformation型はどちらがよいのだろうか、と疑問に感じた。また、事業創出について、開発やマーケティングといった段階によっても細かい戦略があるだろうが、会社やグループ全体の長期戦略（競争戦略ではなく経営戦略）がどう決定されるか（経営陣や株主が決める？）、それらが競争戦略にどのような影響を与えるのかが気になった。</p>	<p>1. 0→1とTransformationは、その時に置かれた状況によって異なります。既存アセットを活かしたいならTransform、敢えて使わないなら0→1です。</p> <p>2. 経営戦略は経営陣が決めます。経営陣の考えた経営戦略を株主が気に入らない場合は経営陣が更迭・交代させられる場合もあります。株主が考えた経営戦略を実行するための経営陣が送り込まれる場合もあります。</p>

<p>事業戦略にこのような複雑な仕組みがあることを初めて知った。戦略は今後の方針を示すうえでとても大切なものであり、事業戦略を明確に立てることは目標が明確になりとても重要だと実感しました。特にポジショニングの話が印象的で、自分の会社がどの位置にいるのかを把握することで目標を定めやすくなるのだろうと感じました。また就職活動する上でも、この企業はこの分野でどのポジションなのかを把握することで自分のやりたいことと一致するか考えるいい指標になると感じました。NECの話とともにサントリーの例も挙げてくださったことでイメージがつかみやすくなりました。マーケット内でシェアを獲得していくことにプラスしてマーケットを動かしていくということが面白いと感じました。このVUCAの時代にはマーケットを変えていく、動かしていくというのが面白いところなんじゃないかと感じました。</p>	<p>仰るように、業界構造は流動的になっていて、ニトリやファーストリテイリング（ユニクロ）のように小売業が流通や製造業に踏み出したり、Amazonのように小売業が物流・流通だけではなくIT産業にまで踏み出す例もあります。業界を跨ぐことによって競争構造や勝ち筋の肝（KSF）が変わっていくことがあり得ますので、そこをデザインしていくというのは戦略の醍醐味でもあります。</p>
<p>戦略論の中では、様々な企業を例に挙げて説明して頂けたので、非常に理解しやすかったです。また、事業成功の王道として小さくても良いので圧倒的な優位性や高収益モデルを確立した上で強みを利用したり、再生産できる領域を拡大していくことが重要であるということについては、自分も聞いていながら納得することができました。今回の講義の内容から逸れてしまうかもしれませんが、質問があります。ポジショニングの説明の中でリーダーやフォロワー、ニッチャーなどの分類が出ていましたが、ある企業が特定の分野でどのポジションに属しているのかを考える際に、ある企業が想定しているポジションと他社から見た客観的なポジションに違いが生じることはよくあることなのでしょうか？また、事業戦略やポジションを区分する上で明確な指標などは存在するのでしょうか？</p>	<p>1. ポジション認識のずれ すれ違いが一番起きやすいのは、セグメントの切り方が自社と他社で異なる場合です。最近でしたら、ヤマダHDがAmazonをライバルとして定義して自社の優位性を述べるというようなことが起きていますが、恐らくはAmazon側はほぼ意識していないと思います。</p> <p>2. ポジションを区分する指標 主には市場シェアでリーダー（1位）やフォロワー（2位）、ニッチャー（数%以下、ビールで言えばオリオンビールなど）を認識します。 市場構造的に寡占なのかどうか（上位3社シェア合計）、競争がどれくらい激しいのか（ハーフィンダル指数：各社シェアの自乗を合計）なども重要な指標です。</p>
<p>これまで複数の会社の事業の創造、需要の見極めなどを聞いてきた中で、NECは特にネットワークやAIなどの新規の事業に関わる話が多く、強みを確立し、それを拡大していくというのはこれから需要が拡大するIT領域において土台が出来ているのは非常に優秀であり伸びる企業だと個人的に思います。また人材育成の話はなかなか聞くことが出来ないためとてもありがたい情報でした。質問なのですが、最後の方に他の会社の方と飲むこともあるという話がありましたが、お酒の席においてお互いの事業などについて問題のない範囲で語り合ったりすることはあるのでしょうか。また、自分は飲み会などが非常に苦手なのですがコミュニケーションの手段としてやはり飲み会などは存在するのでしょうか。</p>	<p>1. 酒席での情報交換 問題ない範囲（広報済情報）を中心に背景となる考え方など学び合うことはよくあります。一方で同業種・周辺業種だと談合などに当たらないように十分に気を付けています。</p> <p>2. コミュニケーション手段 実はアルコールが苦手な人は結構多くて、コロナ前からランチ会・茶話会のようにお酒抜きの懇親会は増えており、以前の私の部下の半数が非飲酒者という部署では、居酒屋ではなくて食事メインのお店で懇親会をしていました。 また、お客様との共創プロジェクトで美味しいお菓子類をネタにアイスブレイク（場を和まし、打ち解けるプロセス）を進める方もいます。 コロナ禍の中では社内外の方とZoomで懇親会をやることが多く、例えば新事業開発の支援者コミュニティなどは、飲む人は飲み、飲まない人はお茶などを手に、よろず相談をしながら互いのノウハウを共有するようなことをしています。 6月25日にも、私の友人が似たようなセッションを埼玉大学で実施しており、7月1日にその話をZoomでやろうねと話しています。</p>
<p>貴重なお話をして頂き、ありがとうございました。今回のお話の中で、企業のポジショニングについて話していただきましたがリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーそれぞれのポジションにつく企業をどのように決めているんですか？</p>	<p>主には市場シェアでリーダー（1位）やフォロワー（2位）、ニッチャー（数%以下、ビールで言えばオリオンビールなど）を認識します。 自社がリーダーを目指すのかニッチャーを目指すのかで戦略の選択は全く違いますし、リーダーではない場合にチャレンジャーとしてリーダーを追い落としにかかるとはフォロワーとして当面はリーダーの作った業界ルールに従って機会をうかがうのかは自社の選択となります。</p>

<p>博士学生：質問／コメント</p>	<p>回答／コメント</p>
<p>事業成功には勝ちパターンを確立するのが大事との話だったが、勝ちパターンに入ったかどうかはどのようにして確かめるのでしょうか。勘違いしていたら恐ろしいことになるなあと思いました。</p>	<p>定性的になってしまいますが、お客様に圧倒的な支持を受けているのか、競合が真似しようにもできない強みが市場の競争ルールになっているかです。 補助的指標的には提案・紹介に対する受注率（コンバージョン率）や顧客離脱率（チャーン率）、競合との粗利率・営業利益率の比較などがあります。</p>
<p>NECのSDNとdot Data を実例とし、お客様に立場で、マーケットを開発する方法と分析方法を説明しました。大変参考となります。今日の授業で出た話題の人工知能AIに興味を持ちます。中国にいる時、皆んなはAiの製品に対して積極的受け入れるが、日本人はAiに対して深い不信感をもつことを感じる。この不信感の原因は何ですか？更にどうやって解決するのは先生に聞きたいです。</p>	<p>ご指摘の点（AIに対する不信）は業界的にも悩ましいものです。 AIと言われるものの多くは統計解析に過ぎないのですが、AIと呼ぶことでブラックボックス的な不透明さが生まれているように思います。 技術やその安全性を含めて広く理解頂くことが大事なのかなと思いますし、その為に自らも判りやすくAIの情報を伝えていく必要があるのだと思います。</p> <p>「NECグループ AIと人権に関するポリシー」を公表し、社外の有識者と対話したり業界団体や政府への情報提供などを積極的に行いながら、社会的理解と仕組みの成熟を図っていきます。 <a href="https://jpn.nec.com/csr/ja/society/ai.html">https://jpn.nec.com/csr/ja/society/ai.html</a></p>
<p>今までお話いただいた講師の方々とは違った雰囲気や聞けたなあと思いました。貞弘さんの人柄も知れる会で、楽しく拝聴させていただきました。今回の主旨とはずれてしまうのですが、中盤「事業戦略の構造」の部分で、会社の、あるいはプロジェクトのミッション・ビジョン・バリューはどのように設定するのでしょうか。どのように、というのはどのような人が（誰が）、何人で、会議/持ち込み提案/プレゼン等で、どのくらいの時間をかけて、といった部分です。集団・組織で戦略を立てることは、個人の目標を設定するのは全く違い困難があると最近痛感する出来事がありました。お互いに話を聞こうにもぼんやりとした意見の一致にしか落ち着かず（もちろん人にもよります）、組織で「勝ち方を作りこむ」にはどのような方法があるのかお聞きしたいと思いました。最後に関係ない話ですが、10年以上NECのパソコンを使用しています。</p>	<p>1. 会社のミッション・ビジョン・バリューの検討は、NECでも過去何度かPJ化されています。 例えば100人委員会という公募制で従業員融資を募って1年がかりで議論したこともありますし、 現在のNECのパーパス、2030ビジョン、Code of Valueはそれぞれ約1年ずつかけて検討し、 最後は常務以上の役員が何度か合宿をして激論を交わして決めました。</p> <p>2. プロジェクト単位の場合は、数名の初期担当者が議論して素案を作り、事業部長クラスに投資提案（プレゼン）をする中で決まっています。 初期の素案は数週間、素案をお客様候補などと議論したりパートナー候補とお話したり、商品プロトタイプを作るのに数か月。</p> <p>社外で言うとFORTHイノベーションメソッドという、15週で初期アイデアを確立し経営者と合意する手法があり、私自身もその手法の公認ファシリテータ資格を持っています。 <a href="https://www.forth-innovation.com/">https://www.forth-innovation.com/</a> <a href="https://www.bmia.or.jp/report-column/2493/">https://www.bmia.or.jp/report-column/2493/</a> 尚、NECはこのメソッドの公認ファシリテータの在籍数が世界最大規模であり、その手法を参考にしながら 「One to Many事業開発プロセス」というリーンスタートアップ的な開発手法とプロセスを定義し、短期間で仮説検証しながら投資判断してメソッドを持っています。</p>
<p>0→1, 1→10のお話がありましたが、ご自身の中で有意性から規模・市場へ舵を切るタイミングの一つの基準は何かありますでしょうか。</p>	<p>難しいところですが、</p> <p>1. 自社の優位性を活かせば他の市場でも勝てる目途がついた時 会社として価値のある事業や利益の目標水準はいろいろあって、「100億目指せ」「1000億は欲しい」などと経営陣から要求されることは多いです。 しかしいきなり一直線にその水準を目指すのは失敗への一直線でもあるので、「仮説検証です」「ステップを踏みましょう」と説得します。 その際に、この市場で勝てるようになったら、この市場、この市場と（地域やビジネスモデルなど）事業を拡張し、「最終的にはここを目指します」と宣言します。 その拡張のタイミングや判断基準をあらかじめ定義しておき、それに備えるような事業計画を立て、実行していきます。</p> <p>2. 自社が優位な市場の成長性が鈍る時 それまでは自社の成長&gt;全体市場の成長であったが、自社が強いニッチ市場の成長が踊り場を迎える前に勝てる市場の拡張を行わなければその先の成長が期待できない場合、拡張を図ります。</p> <p>3. 自社の優位性が保てなくなる時 それまで優位性を保持できていた市場に破壊者が現れてしまい、競争のルールが変わってしまい、市場を乗り換えないと自社が勝てなくなる場合があります。</p>