

経営戦略とは

「企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源に関連づけて描いた、将来に渡る見取り図」 -

上智大学の綱倉久永教授と東京大学の新宅純二郎教授

意図されたプラン

意図されなかった行動

- 意図された戦略
- 未来の行動、計画

- 創発的に形成される
- 創発的戦略



実現されなかった経営戦略

実現されたパターンの経営戦略

Five Ps for Strategy (Mintzberg)

経営戦略とは (WHAT)

経営戦略は何をするか (HOW)

Plan

伝統

これからの行動指針

戦略

Position としての経営戦略

市場を見下ろしながら、自社の位置付けを探す

vs

Pattern

現代

過去の行動の事実

実現

Perspective としての経営戦略

自社の理念から市場を見上げる

vs

Ploy としての経営戦略

- 裏をかく戦略
- e.g サウジアラビアに本部移転、石油王と仲良くなる

5Ps for strategy Mintzberg



SCP Model

SCPモデルはMason (1953) によって発見された, Bain (1956)に拡張された



外的環境が背景にあり、環境が企業パフォーマンスを決める

1950,60市場は小さい、多角化する。1970ポジショニングする、1980産業不安化、変化早いSCPではだめ

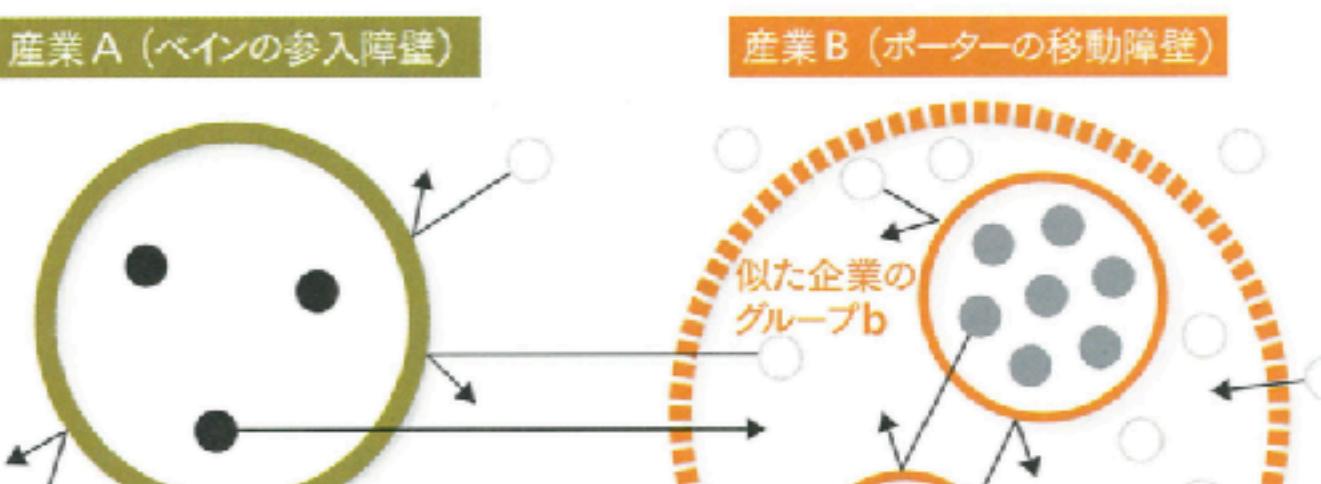
Caves / Porter
によってSCPを拡張した

一つの市場においてグループがいくつかあり、
グループ間には移動障壁、入るために参入障壁がある

外部環境分析を中心としたポジションの議論

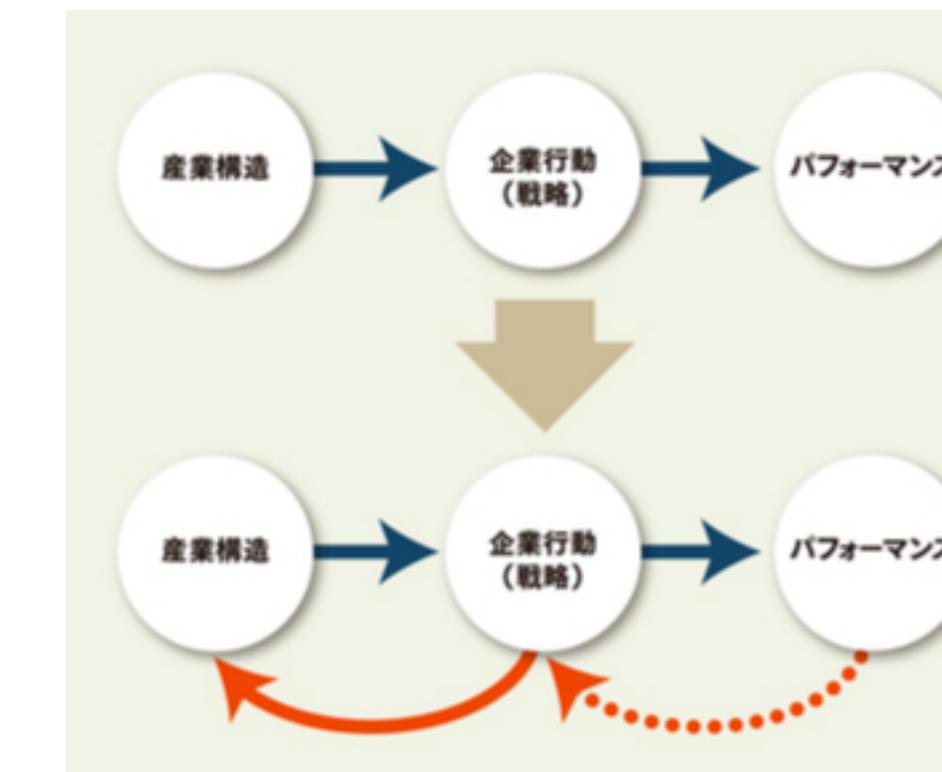
SCP自体は自分に属する産業変えられないから、産業構造は企業が変えられないと考えていた
しかし、産業内での利益生がいなるところにはポジショニングできるよね

図表5|ペインの参入障壁とポーターの移動障壁



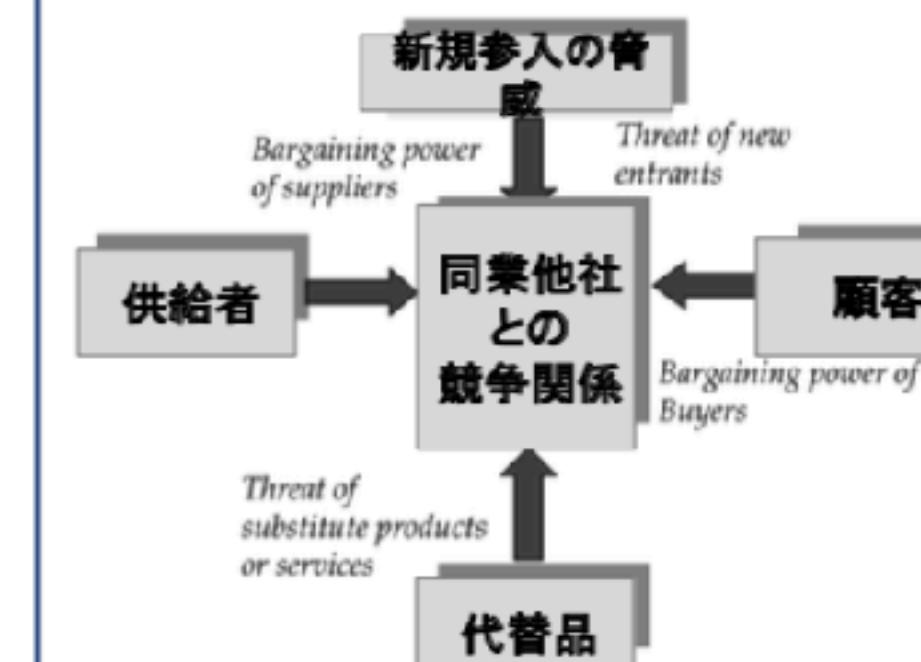
Five Forces by Michael Porter 1975

まず、外部環境の状況を理解する。そのうえで、自己のポジショニングを考えるなど、
その外部環境に適応する戦略を考えることが、外部環境からの「How」の典型的な導き方となる。



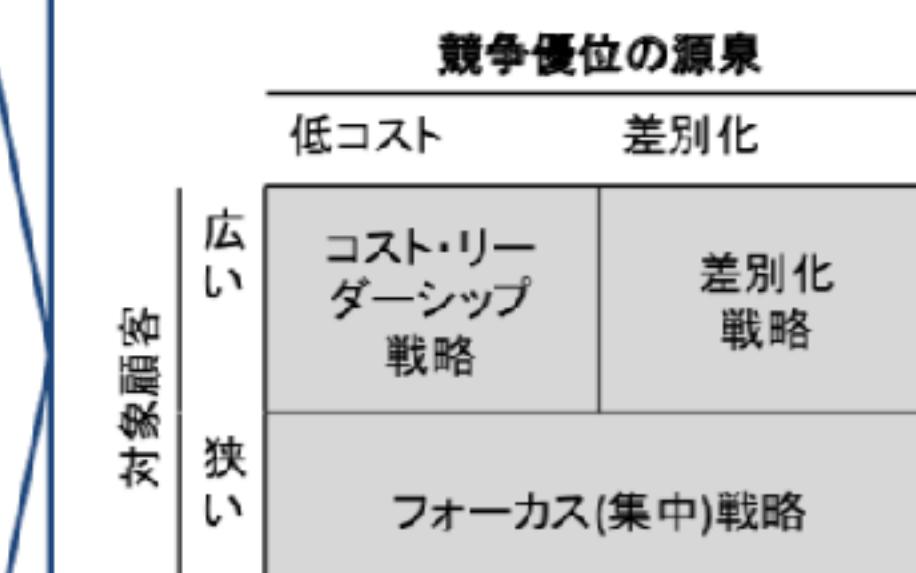
ファイブ・フォース分析と基本戦略

産業構造(例:ファイブ・フォース分析)



1. 現在ではなく、未来を軸とする
2. 状態ではなく、構造を理解する
3. 複層的に、改良して用いる

競争戦略の基本類型 by ポーターの「競争の戦略」



1. 環境を独占に近づける戦略を取る
2. 基本は差別化、コストリードーシップ
は他社を抑えられるときのみ
3. 複数戦略の併存は特殊な条件下で

SCP 補足

PESTLE

PESTLE

Political, Economical, Social , Technological, Environmental



不完全競争 by ジョンロビンソン

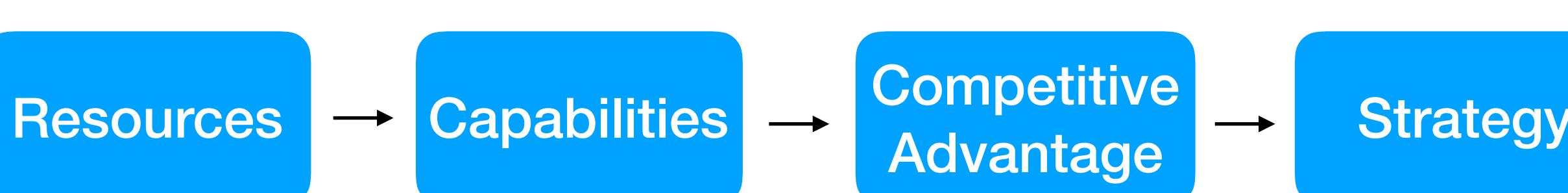
Resource Based View Model

Wernerfelt, B 1984 Resource Based View

Barney, J 1986 Firm Resources

企業間に必要なリソースが必ずしも自由に移動できると言えないと指摘

これは自社の持つ経営資源と、その組み合わせによってもたらされる競争力、さらにはその経営資源の組み合わせを刷新していく能力の特性に基づいて、戦略を立案する考え方を総称している。

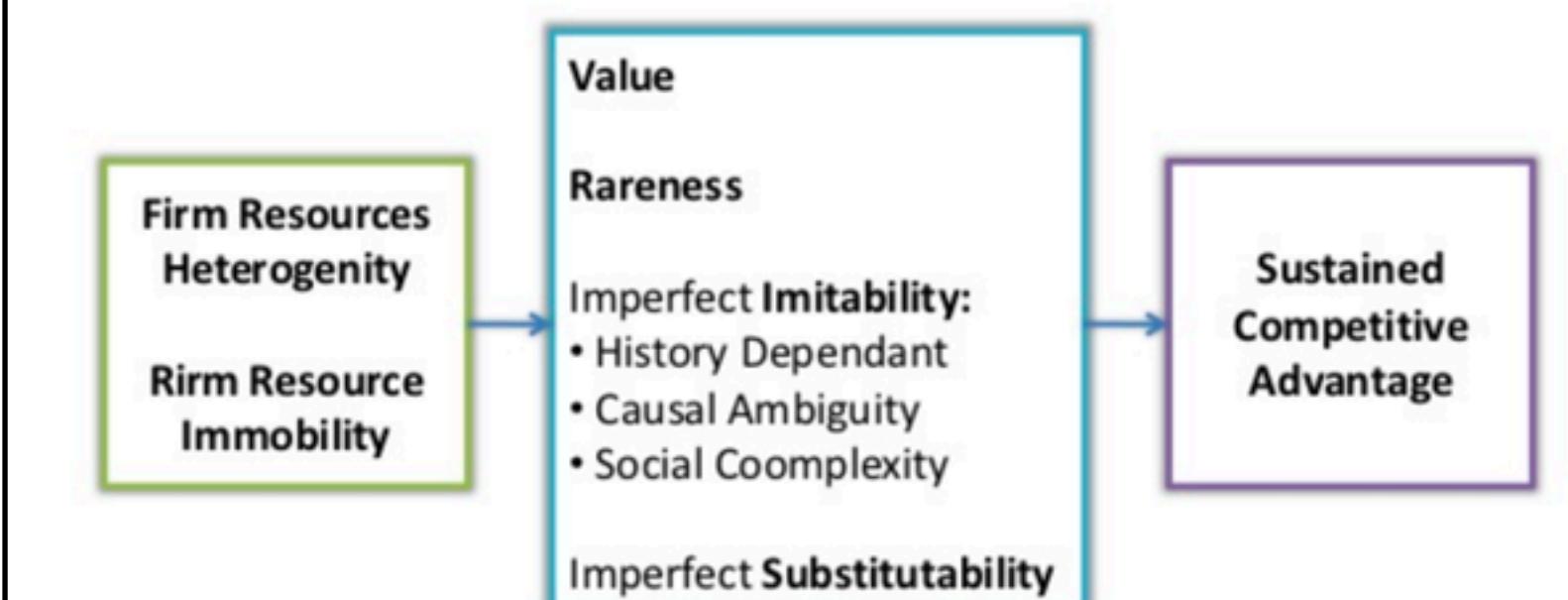


VRIO Framework - Variable Rare Inimitable Organization

Identifying Sustainable Competitive Advantage

資源の異質性

資源の固着性



Barney (1991)

Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*,

内部環境分析を中心としたパースペクティブの議論

資源ベース理論は、その後の議論により知識と能力に拡張された

資源ベース理論のその後の発展

資源ベース理論

知識ベース理論

DC理論 (ダイナミック・ケイパビリティ)

企業は資源の組み合わせとして存在する

理論

- ・他者に対して競争優位を生み出すことが出来る資源の組み合わせが企業となる
- ・資源を動的に扱うことが出来ない

企業は資源を組み合わせる知識が定義する

理論

- ・他者に対して競争力を生み出す資源の中でも、特殊な資源である知識の特性が企業を定義する
- ・企業は知識の移転を容易にする器として定義される

企業は資源や知識を組み合わせる能力が定義される

理論

- ・特殊な資源である知識を継続的に生み出し革新させることができる能力が企業を定義する
- ・より動的に移り変わる企業のあり方を説明

4/26/18

20

資源から知識

有形資源より無形資源

資源

競争優位性

資源から資源+能力

ダイナミックケーパビリティー

RBVの背景には、資源市場に対する段階的な理解の進化がある

RBVにいたる議論の進展

ワーナーファルトのA Resource-Based View of the Firms (1984)

- これまでの経済学は、企業間を生産に必要なリソースが自由に移動できるこ^ととを暗黙の前提としていたが、必ずしもそうとはならない状況が存在することを指摘。
- 企業がリソースを独占していれば、消費側、すなわち市場を独占しているのと同じように超過利潤を得ることができると示した

バーニーのStrategic Factor Markets (1986)

- 製品市場において不完全競争を作り出すために必要なコストを、戦略的資源市場(Strategic Factor Markets)という概念を導入することにより分析。戦略的資源市場を、戦略の実行に必要な資源を獲得する市場と定義した。この市場において不完全競争が起きることから、企業間の差異が生まれると説明。
- 戦略的資源市場における資源の価値の算定は、製品市場の分析よりも困難が少ないと考えられることから、これが超過利潤を得るためにより重要と主張

ディエリックス他のAsset stock accumulation and sustainability of competitive advantage (1986)

- 資源独占による不完全競争だけではなく、資源蓄積による効果により、他社による模倣の困難性が増大し、それが不完全競争に繋がると説明。また形成に時間がかかる複雑な資源ほど模倣困難性につながりやすいと説明

要点

SCPがアウトプット市場の非完全競争を扱ったのにに対して、インプット市場の非完全競争を扱った

SCPがアウトプット市場の分析から不完全競争を作る戦略を導出するのにに対して、インプット市場の分析から戦略を構築するとの利点を説いた

資源には種類があり、単純な独占だけでなく、その組み合わせが不完全競争を作り出すと説明

Source: Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-80. & Barney, J. B. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-41. & Dierckx, I. & Cool, K. 1989. ASSET STOCKACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management Science*, 35(12): 1504-11.

4/26/18

12

個人ケイパビリティと組織ルーティンの最適なバランスはどこにあるのか

アイゼンハート型とティース型のダイナミック・ケイパビリティの比較

ティースを中心とするグループ

代表的論文

- Teece 1997, Makadok 2001, Teece 2007

理論基盤

- RBV、認知心理学
- 戦略的意味合い
 - SensingとSeizing

ダイナミックケイパビリティは、ときに少数の個人、特に経営者に宿る

Source: Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of [sustainable] enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-50. & Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-21. via 人山豊著「企業の「運営力」は組織に宿るのか、個人に宿るのか」Diamond Harvard Business Review, April 2016, p. 134

4/26/18

アイゼンハートを中心とするグループ

代表的論文

- Eisenhardt & Martin 2000, Zollo & Winter 2002, Bingham & Eisenhardt 2011

理論基盤

- 進化理論(ルーティン)
戦略的意味合い
 - シンプルルール

ダイナミックケイパビリティは、組織ルーティン化できるし、るべきである

最終的には人材の能力、センス
個人生かす組織づくり

「柔軟な組織の指針」で獲得
その組織での個人の自由な意思決定

SCP vs RBV

両者の議論の出発点は、異なるところに存在する

SCP vs RBV:議論の背景

経営環境の変化

- 情報技術の発達により情報の非対称性が改善される
- これにより取引効率化が進み、持続的競争優位の獲得が困難となる

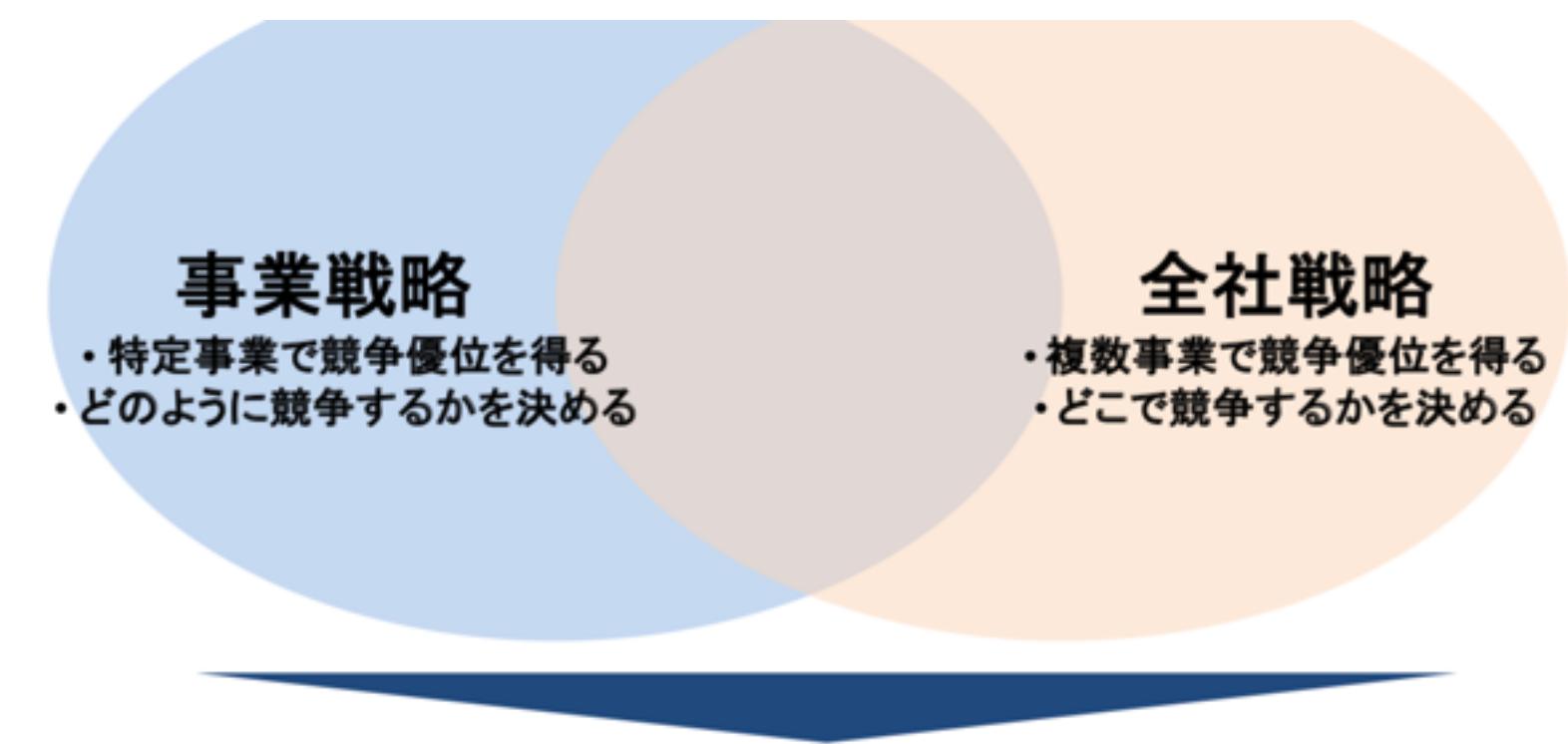
SCPの視点

- 持続可能な競争優位の源泉は、コストを最小化するオペレーション効率向上と、戦略的ポジショニングにある
- RBVでいうリソースとは、オペレーション効率をあげ、コストを削減するものに過ぎない

RBVの視点

- 同質化の進展で価値を失う資源もあるが、模倣困難な資源の優位性がさらに高まる
- 競争構造上有利な環境は市場参加を促し、平均利潤を押し下げる。したがって、業界構造よりも各企業の内部資源が差分となる

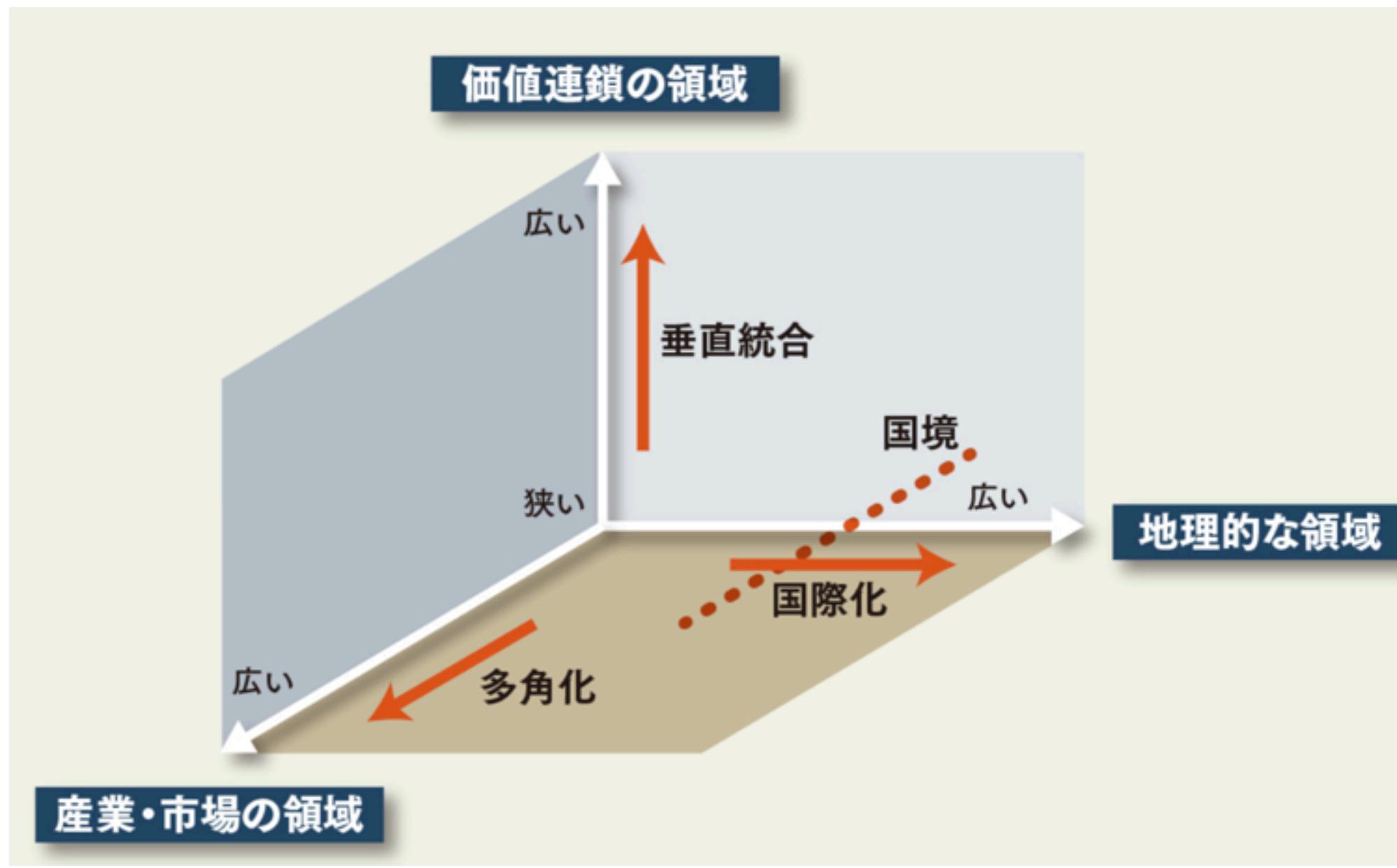
Cooperate Strategy



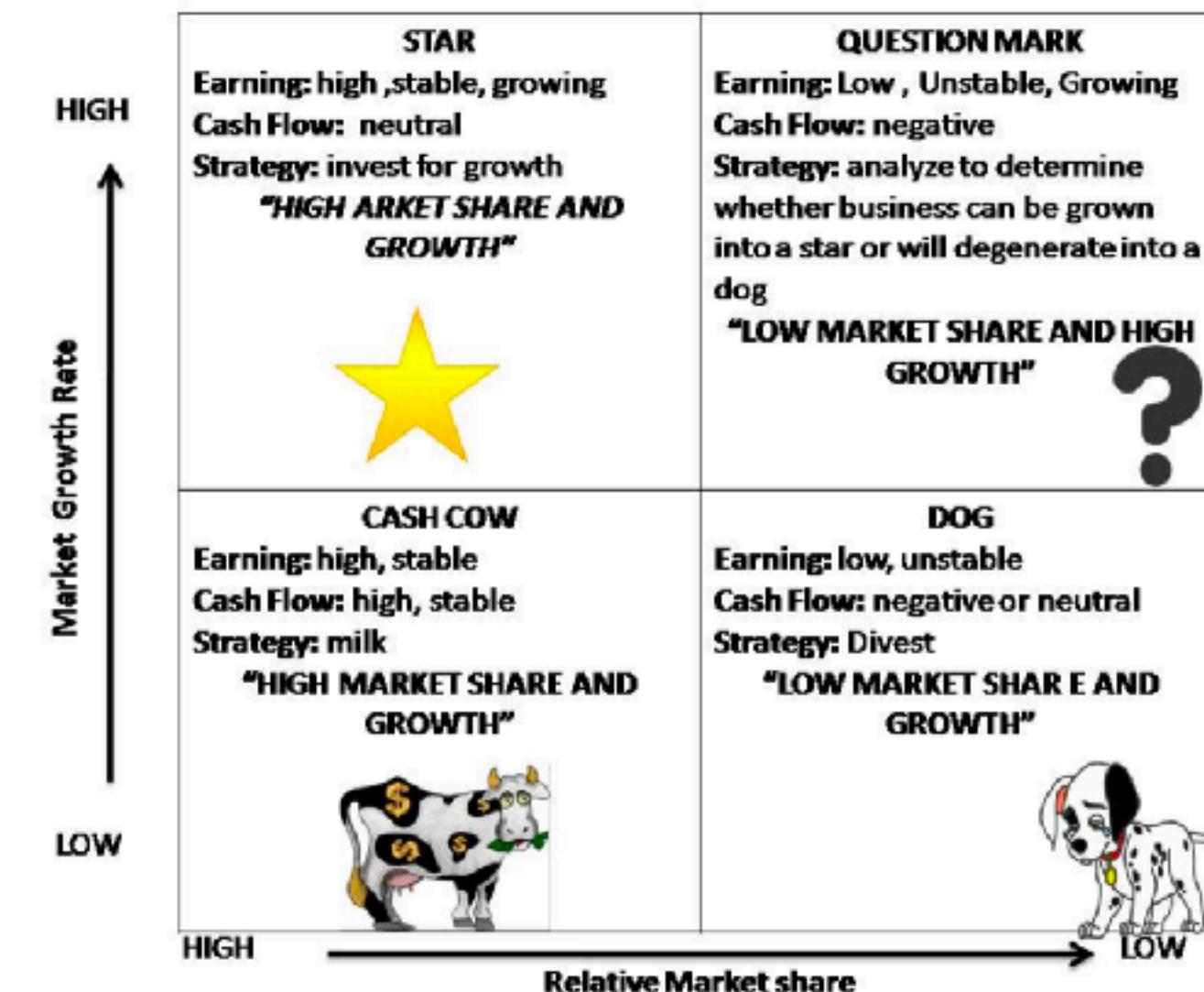
会社戦略は主に事業ドメイン(どこで戦うか)、そして複数事業をどう経営するかを

Operational Relatedness <small>自社資源を活用できるか</small>	できる	典型例: 関連多角化	典型例: 水平統合
	難しい	典型例: 非関連多角化	典型例: 垂直統合

難しい	できる
Corporate Relatedness <u>競争優位を移転できるか</u>	



BCG Matrix 1983



Real Options

NPVアプローチ

デシジョン・ツリー
分析

リアル・オプション
分析

- 財務予測に基づく評価
- 将来の期待収益を現在価値に還元して投資価値を判断する
- 収入の現在価値とコストの現在価値が事業価値を決める

- 財務予測の進化系
- プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算
- フェーズごとの期待収益とコストの試算にもとづき、段階的に意思決定を行う

- 財務予測の進化系
- プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算
- 収入の現在価値、コストの現在価値に加え、不確実性によるアップサイド、意思決定延期のコスト、リスクフリーレート、オプション期間など複数の変数が影響する

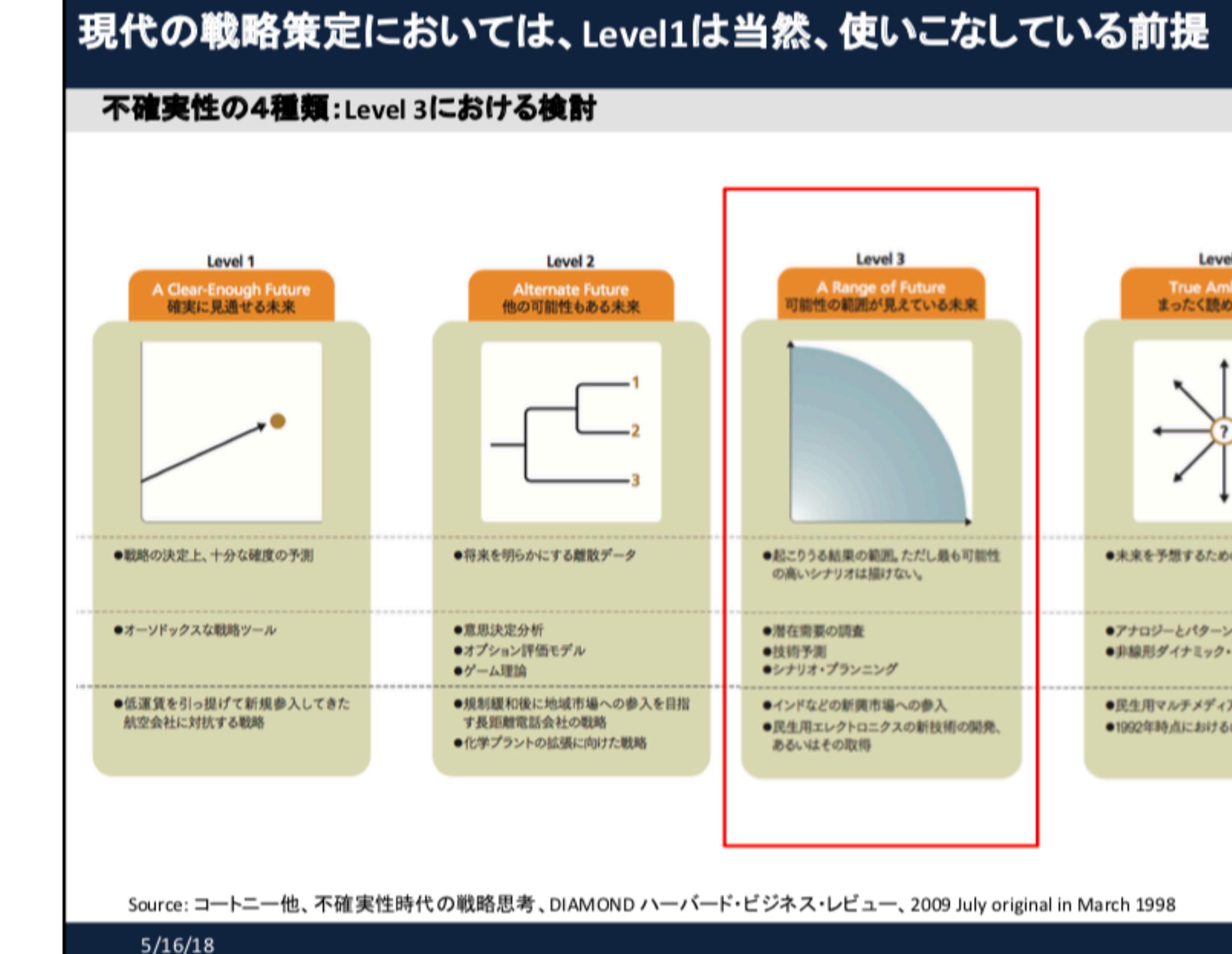
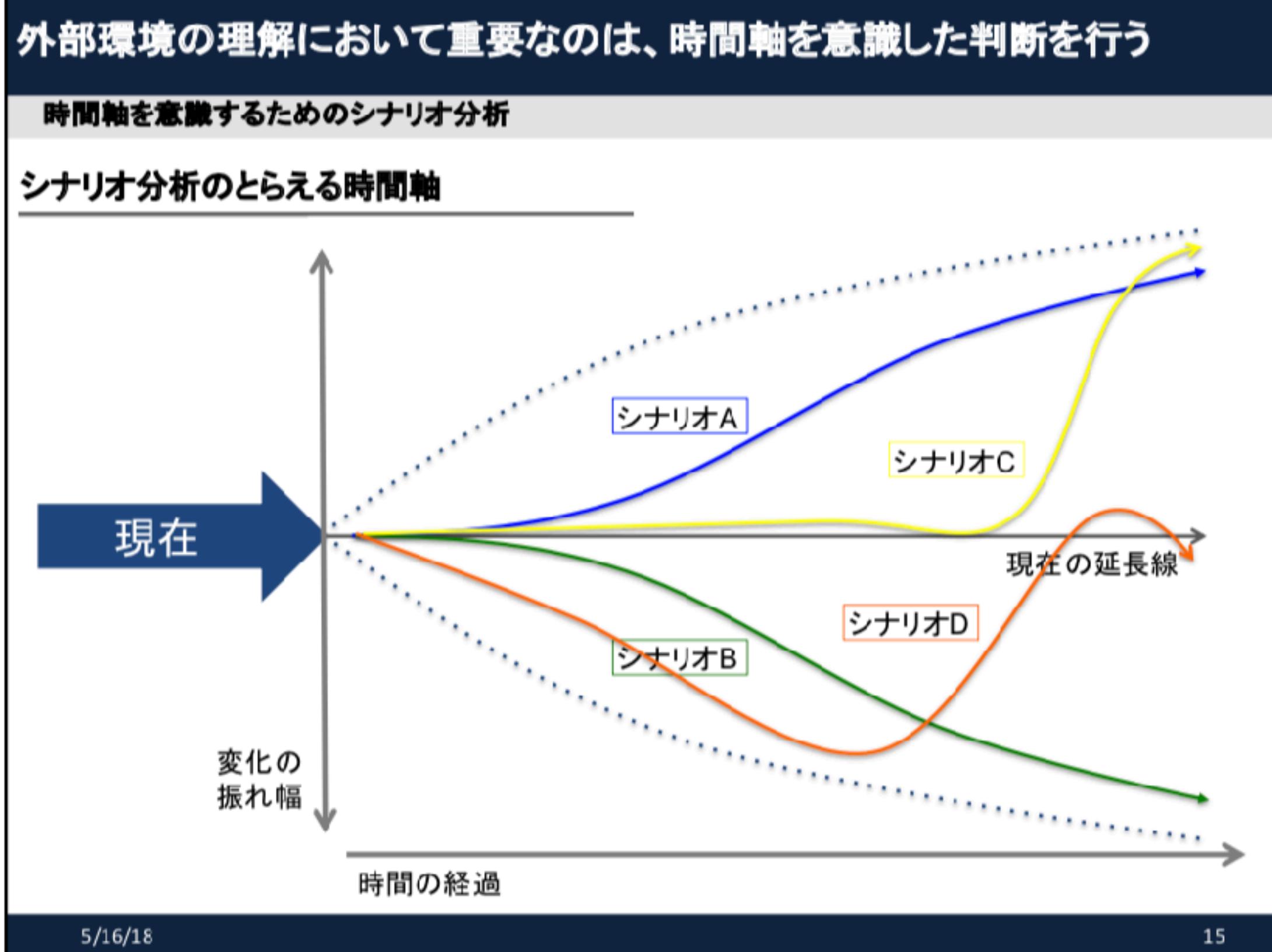
Luehrman, T. A. 1998. Strategy as a Portfolio of Real Options. *Harvard Business Review*, 76(5): 89-99.

Future revenue +
value right now (value + rev right now) = investment

Divided project cost + fut rev = investment

Divided project outcome
+ cost + fut. cost & rev + future wtf mo
+ = investment

Future Scenarios



取引コスト理論と同様に代表的なのは、所有権理論とエージェンシー理論

取引コスト理論以外の経済学を源泉とする理論体系

取引コスト理論

所有権理論

エージェンシー理論

取引コストが組織の境界を定義する

仮定

- ・限定合理性
- ・機会主義的行動

理論

- ・取引コストと調整コストの多寡により組織の境界が定まる

資産所有権の所在が組織の境界を定義する

仮定

- ・効用最大化
- ・情報処理の限界

理論

- ・外部性を内部に取り込むコストとその便益の多寡により組織の境界が定まる

企業内の異なる利害を持つ主体間の関係に注目

仮定

- ・主体間の利害の不一致
- ・情報の非対称性

理論

- ・プリンシパルとエージェントの関係から生じる問題を解消するため組織を作る

AとBの取引でやる
ie プログラミングと給料

AとBが持てるモノが違う
ie プログラミングとYJのデータ

プリンシパル (A)とエージェント(B)
の取引を最適化するっていう

エージェンシーは利害関係がきも
プリンシパルとエージェントには情報の格差がある

インセンティブ

vs

モニタリング

報酬制度

日報、カメラ

インセンティブは情報の非対称性と利害の一致を目的にする

組織内の人を動かすためには、インセンティブと精度固有ロジック

ハーバート・サイモン「限定合理性」

認識能力の限界、情報の限定、時間の限定のために限られた合理性しか経済主体が持ち得ない

ハーバート・サイモンの「限定合理性」は、3つの方向性に分化した

人間は合理的に行動しているか？：意思決定をめぐる3つの理論体系

限定合理性と期待効用	ヒューリスティックとバイアス	直感
意思決定の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 限られた情報量、意思決定力、時間のもとであるが、統計的、確率的な手法も活用して、合理的に判断を下す 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの成功体験や、自分の考え方方に頼り、意思決定の近道を取る。その結果、一定の法則性（パターン）を示す意思決定を下す
有益な局面	<ul style="list-style-type: none"> 巨額の投資が必要であり、信頼できるデータが取得できる場合 例)エネルギー、製薬、造船、農業 巨大かつ多様性のある組織における意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> 状況に予見可能な規則性があり、それを繰り返しにより学習できる場合 例)スポーツ、機械操縦 情報が極めて限られ、過去に例がない状況
短所・欠点	<ul style="list-style-type: none"> データが常に正しいとは限らない 不確実性に弱い 	<ul style="list-style-type: none"> 誤った経験則による失敗の繰り返し 過去の経験が当てはまらない事象に弱い

Source: フォックス、意思決定の仕組み：ファン・ノイマンからカーネマンまで、DIAMOND Harvard Business Review, March 2016, page 113

5/25/18

Leadership

vs

Management

全体として直面する変化を克服する力

ビジョン>ミッション>バリュー

KPI

組織の構成員の課題に対する対応力

“Leaders don’t make plans, solve problems, or organize.

They prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it”

- John Kotter

気づかない間に鉄の檻に入れられている

・マックスウェーバーの「プロテスタンティズムの論理の資本主義の精神」

Iron Cage Revisited (DiMaggio, Powell)

競争的同型化
(competitive isomorphism)
個体群生態学が扱うようなメカニズム

強制的同型化
(coercive isomorphism)
依存している組織からの圧力
社会の中での文化的期待
例) 法的な規制

制度的同型化
(institutional isomorphism)
模倣的同型化
(mimetic isomorphism)
組織はより正統的あるいは、より成功していると認識している類似の組織を後追いしてモデル化する。
不確実性は模倣を助長する。

規範的同型化
(normative isomorphism)
主に職業的専門化 (professionalization) に起因するもので、① 大学の専門家による公式の教育と正統化、
② 職業的ネットワークの成長と洗練が重要。人員の選別も重要なメカニズム。

14

経営戦略の未来に来る3つの変化

1。経営に関わる部分が技術によって小さくなっていく

2。個品開発や個品製造の普及が視野に入ると予想される

3。製品やサービス自身を必ずしも人間に提供するわけではない未来

企業が取るべき行動

1。長期のために組織の柔軟性をとること

2。未来のタネを植えること

→人でも技術においても同じ。世代に渡すバトン