

経営戦略

Strategic Management

第7回 (Session Four – 1st half)
(事業戦略-研究) SCP vs RBV

慶應義塾大学SFC
総合政策学部准教授
琴坂将広

経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介)社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯)経営戦略の歴史的発展
- 2-1 (外部環境-研究)SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務)外部環境を検討する
- 3-1 (内部環境-研究)RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務)内部環境を検討する
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務)事業戦略を検討する
- 5-1 (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務)全社戦略を検討する
- 6-1 (戦略実行-研究)ゲーム理論とエージェンシー理論
- 6-2 (戦略実行-実務)リーダーシップの役割
- 7-1 (総括-研究)経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務)経営戦略の未来

(事業戦略-研究) SCP vs RBV

本日の内容 – Agenda for this session

1 復習: RBVの系譜と内部環境の検討

2 SCP vs RBV – How should we prioritize?

3 「競争の型」の進化 – Where you are is the question

5 まとめ – summary and the key takeaway

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

要点

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

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

バニーの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

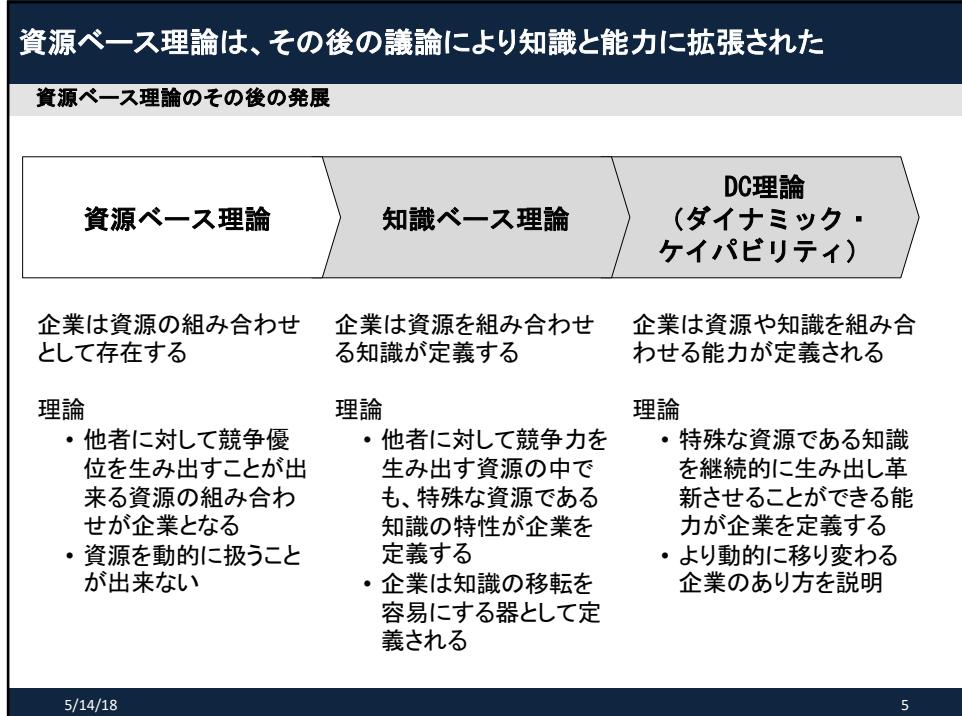
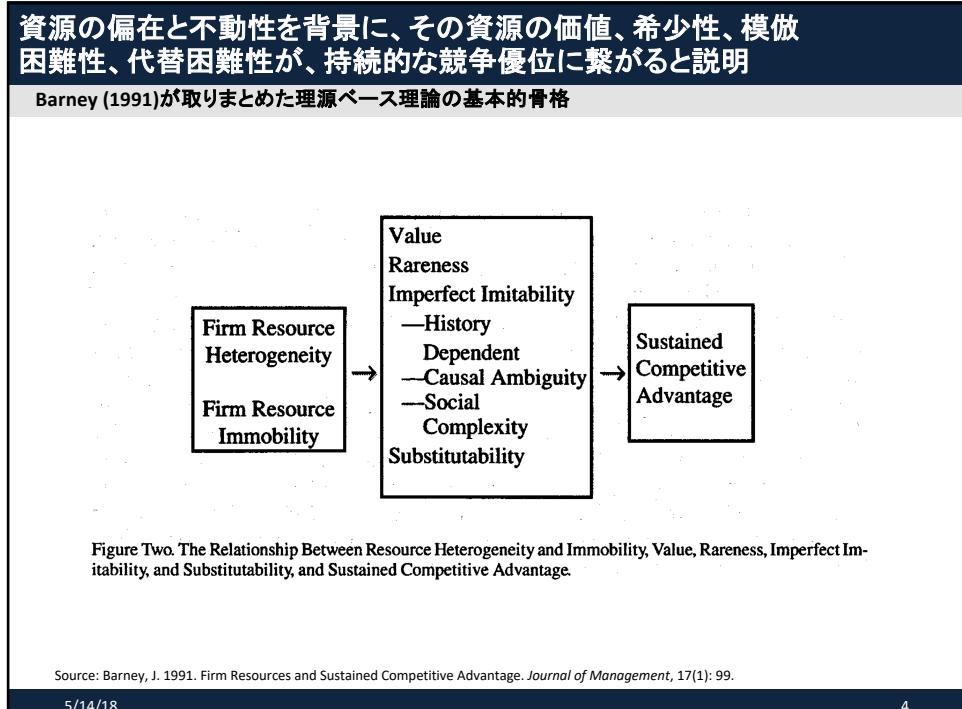
SCPがアウトプット市場の分析から不完全競争を作る戦略を導出するのに対して、インプット市場の分析から戦略を構築することの利点を説いた

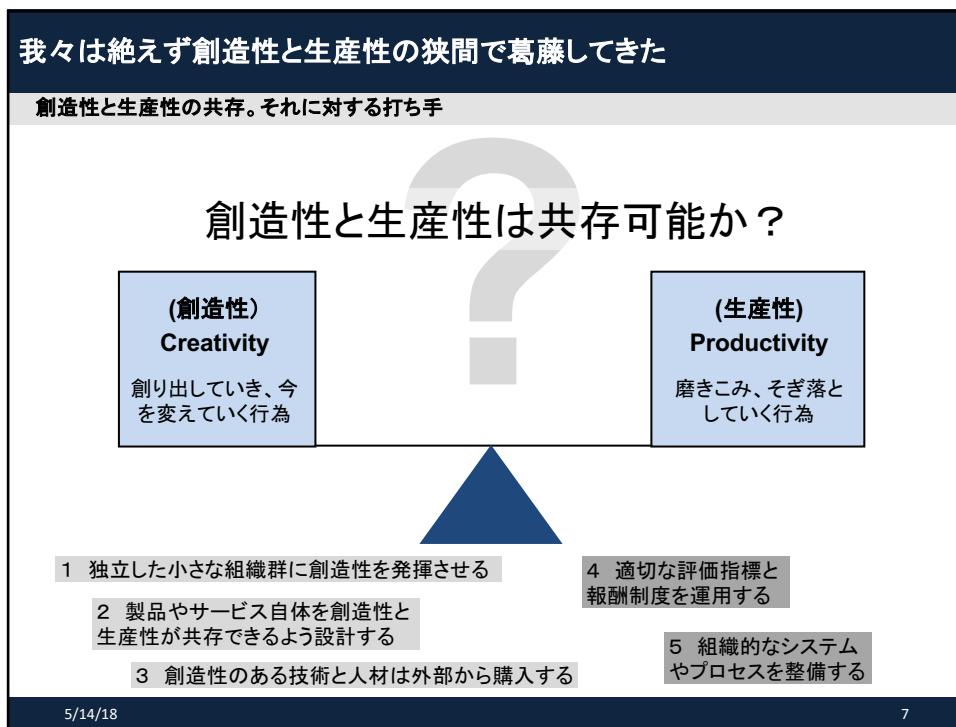
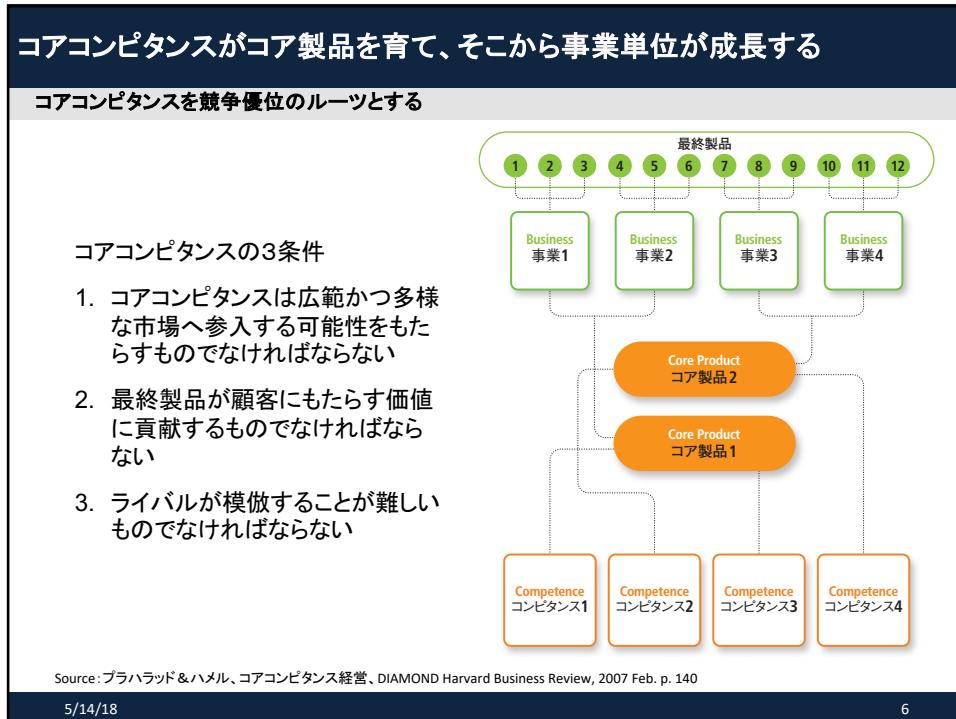
ディエリックス他のAsset stock accumulation and sustainability of competitive advantage (1986)

- 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。また形成に時間の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

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 STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management Science*, 35(12): 1504-11.





(事業戦略-研究) SCP vs RBV

本日の内容 – Agenda for this session

1 復習: RBVの系譜と内部環境の検討

2 SCP vs RBV – How should we prioritize?

3 「競争の型」の進化 – Where you are is the question

5 まとめ – summary and the key takeaway

1990年代前半に白熱した"Porter vs. Barney 論争"

SCP vs RBVの対立



何が議論されていたのか？

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

5/14/18

10

どちらなのか？

ポジショニングとリソースの相互依存構造

外部環境

- ・市場構造が企業が保持する資源の価値を左右する
- ・「最終的には外部環境が決める」

内部環境

- ・魅力の無い市場構造でも、企業はその資源により成果を上げうる
- ・「最終的には内部環境が決める」

5/14/18

11

(事業戦略-研究) SCP vs RBV

本日の内容 – Agenda for this session

- 1** 復習: RBVの系譜と内部環境の検討
- 2** SCP vs RBV – How should we prioritize?
- 3** 「競争の型」の進化 – Where you are is the question
- 5** まとめ – summary and the key takeaway

5/14/18 12

市場における競争は、3つの方向性があると言われる

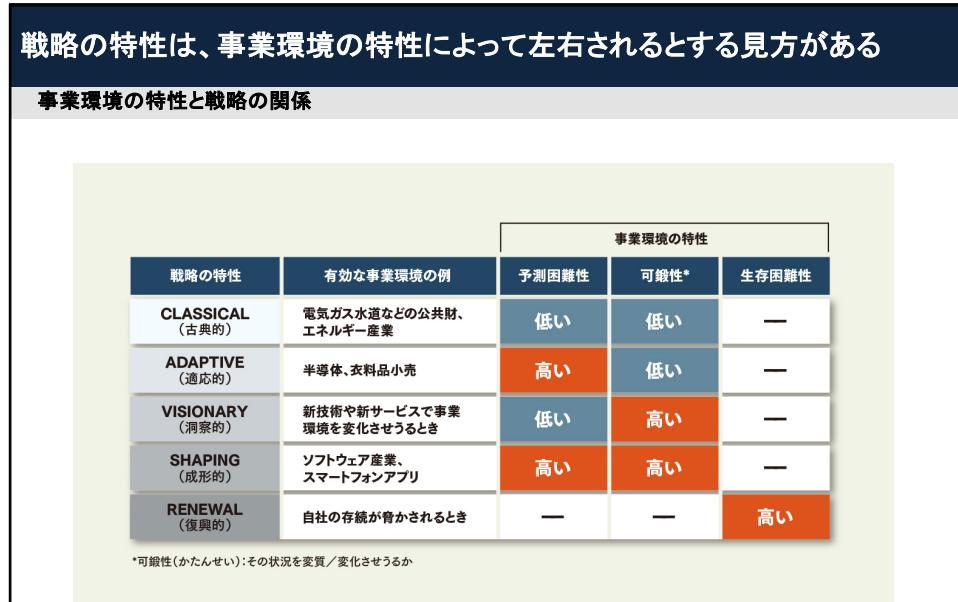
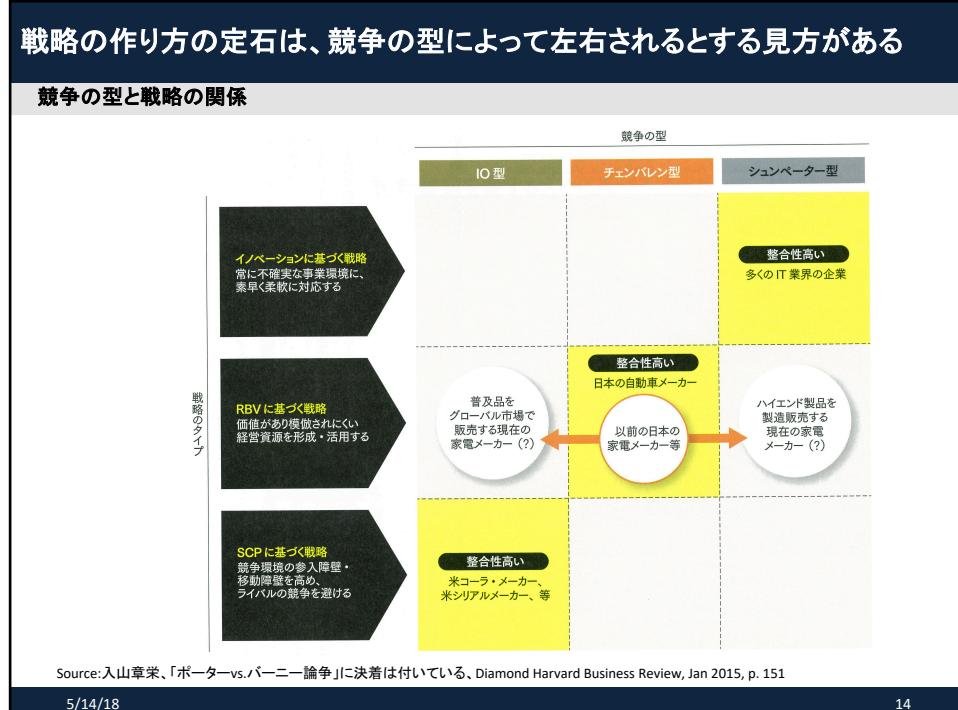
どのような競争をしているのか？

Table 1
A Summary of the Characteristics of Industrial Organization, Chamberlinian, and Schumpeterian Concepts of Competition

| | IO Competition | Chamberlinian Competition | Schumpeterian Competition |
|------------------------|---|---|---|
| Unit of Analysis | industry | industry/firm | industry/economy |
| Core Concepts | structure conduct performance | monopolistic competition: competition between heterogeneous firms | the engine of creative destruction |
| Micro-Economic Authors | Bain, 1956 Bain, 1968 Mason, 1939 | Chamberlin, 1933 Robinson, 1933 | Schumpeter, 1939 Schumpeter, 1950 Nelson & Winter, 1982 |
| Strategy Theorists | Porter, 1980 Caves & Porter, 1977 | Kotler, 1976 Learned et al., 1969 | Lippman & Rumelt, 1980 Barney, 1985 |

Source: Barney, J. B. 1986. Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4): 791-800.

5/14/18 13



Source: Reeves M, Haanaes K, Sinha J. 2015. Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review Press. を参考に著者作成

(事業戦略-研究) SCP vs RBV

本日の内容 – Agenda for this session

1 復習: RBVの系譜と内部環境の検討

2 SCP vs RBV – How should we prioritize?

3 「競争の型」の進化 – Where you are is the question

5 まとめ – summary and the key takeaway

(事業戦略-研究) SCP vs RBV

まとめ

- SCPとRBVは、相互に依存関係にある説明の体系
- 外部環境を重視するのか、内部環境を重視するのかは、競争の型によって異なる
- 競争の型は、非市場戦略の登場により、より多面的に捉えられつつある
- 外部と内部の対立は、外部と内部の境界があややふやとなる現代では、時代遅れ
- 複層的な境界を前提とした戦略検討が求められる時代となった

後半は、4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討するを扱う

DISCUSSION Q&A

14/05/2018

18

APPENDIX

14/05/2018

19

経営戦略の全体像を、研究と実務の両面から概観します

本授業の構成

- 1-1 (導入-授業紹介)社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯)経営戦略の歴史的発展
- 2-1 (外部環境-研究)SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務)外部環境を検討する
- 3-1 (内部環境-研究)RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務)内部環境を検討する
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務)事業戦略を検討する
- 5-1 (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務)全社戦略を検討する
- 6-1 (戦略実行-研究)ゲーム理論とエージェンシー理論
- 6-2 (戦略実行-実務)リーダーシップの役割
- 7-1 (総括-研究)経営戦略研究の広がり
- 7-2 (総括-実務)経営戦略の未来