

経営戦略 Strategic Management

第5回 (Session Three – 1st half)
(内部環境-研究)RBVの系譜

慶応義塾大学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

(内部環境-研究)RBVの系譜

本日の内容 – Agenda for this session

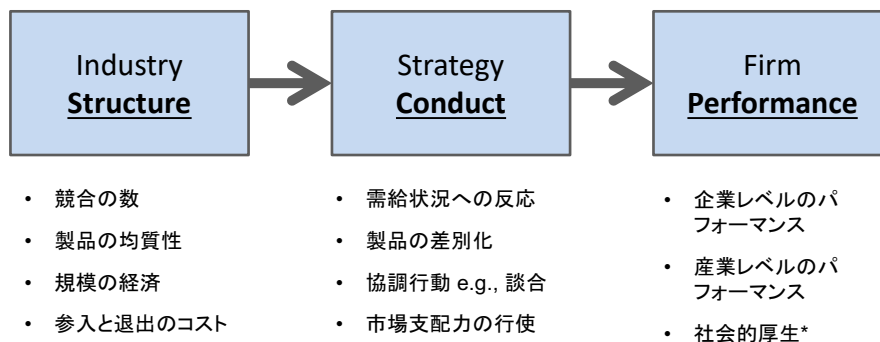
- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

4/26/18

2

SCPモデルは産業構造が結果的に企業レベルの収益性を決定するとする

SCPモデルはBain/Masonの貢献によって発展した



* 生産と資源消費の効率性、技術進化と経済発展への貢献、公正さ等

Source: Mason, E. S. 1939. PRICE AND PRODUCTION POLICIES OF LARGE-SCALE ENTERPRISE, *American Economic Review*, 29: 61. / Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press.

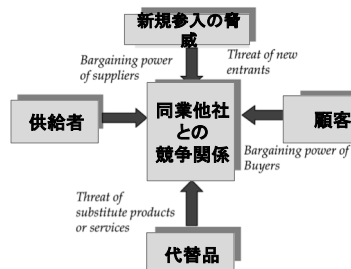
4/26/18

3

SCP理論がフレームワークに落とし込まれたのが、ポーターの競争の戦略

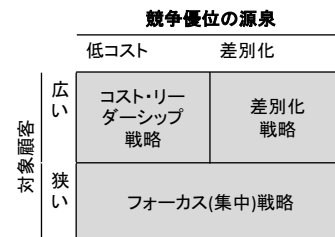
ファイブ・フォース分析と基本戦略

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、コストリーダ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

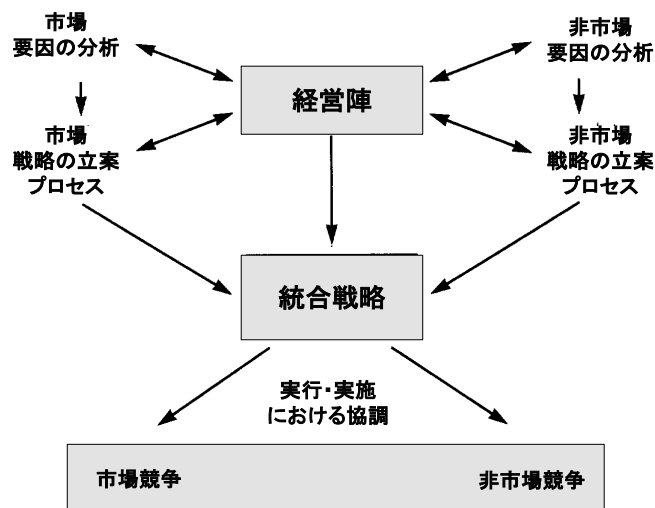
Source: Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing your business and competitors*. New York: Free Press. & Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2): 137-45.

4/26/18

4

特に途上国に様な、制度的な要因が大きく異なる環境では、その制度的な要因の違いをも勘案した「統合戦略」の立案が求められる

統合戦略(Integrated Strategy)の考え方



Source: Baron, D.P. 1995. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), p.p. 47-65.

4/26/18

5

外部環境の理解は、出来る限り包括的に行う

基本的なフレームワークの例(1/3): PESTLE分析

環境要因 (PESTLE)

P olitical	政治の動向
E conomic	経済の動向
S ocial	社会の動向
T echnological	技術の動向
L egal	法律、規制の動向
E nvironmental	自然環境の動向

- 自社の事業領域の外側にある大枠のマクロ経済環境を理解する
- どのようなフレームワークを用いても良いが、重要なのは、

「単なる事実の把握ではなく、実態とその要因の構造的な把握」

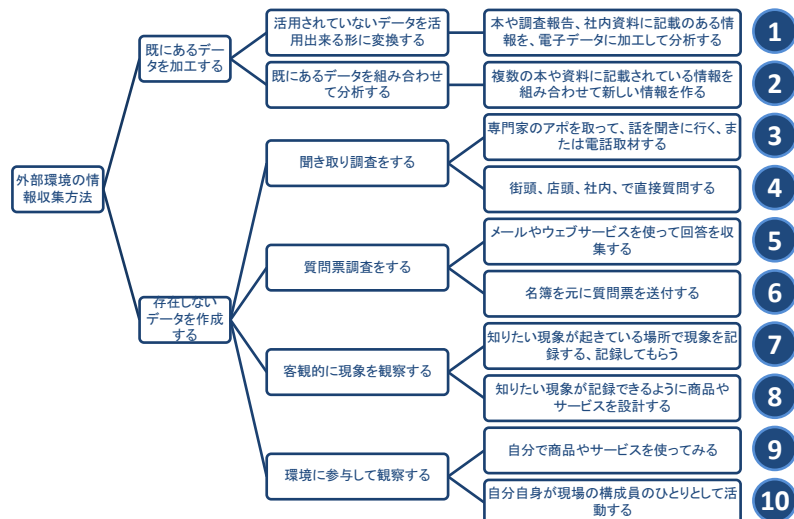
Source: M.Porter 1985,

4/26/18

6

情報収集には様々な手法がある

外部環境に関する情報収集の典型例*



* 無論これ以外にもやり方はある

4/26/18

7

(内部環境-研究)RBVの系譜

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

4/26/18

8

取引コスト理論と、資源ベース理論の2つの考え方が双立する

企業理論と資源ベース理論

経済学を原典とした企業の理論

- 特にオリバー・ウィリアムソンなどの経済学者がロナルド・コースの理論を参照して発達させた取引コスト理論が広く参照される
- その他に代表的な理論は、所有権理論、エージェンシー理論、そしてゲーム理論も応用される



資源ベース理論

- エディス・ペンローズが1959年の著書により理論的体系の基礎を作り上げ、ジェイ・バーニーによって更に1986年に拡張され、様々な研究者が1990年代から発展させた
- これによれば、企業は、いくつかの資源を組み合わせることで、その個々単体以上の競争力を発揮できる時に存在すると説明できる



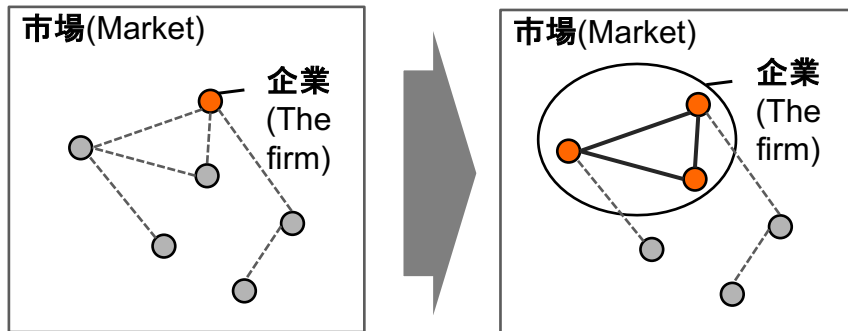
Source: Rugman, A.M. & Verbeke, A. 2003. Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34(2), p.p. 125-137.

4/26/18

9

取引コスト理論が説明するのは、企業がなぜ存在するかである

オリバー・ウィリアムソンの取引コスト理論



取引コスト理論は、1937年のロナルド・コース（1991年ノーベル経済学賞）の論文を原典として、1971年のオリバー・ウィリアムソン（2009年ノーベル経済学賞）の論文により認知された。

4/26/18

10

資源ベース理論は企業を資源の組み合わせと捉える

基礎理論

- 企業を希少資源の集合体と見なし、企業という手段によって資源が束ねられることによって、個々の資源単体での価値以上の価値をもたらすことができるがゆえに、企業が存在すると説明
- 原点となっているのは、企業を労働力や資本以外の資源まで含めた広義の資源の集合体と見做したペンローズのThe theory of the growth of the firm。
 - 1) 企業を多数の個人やグループによる管理の枠組みととらえた
 - 2) 企業を生産資源の集合体として理解する必要性を主張した
- 取引コスト理論が取引統治のメカニズムとしての企業の効率性に着目するのに対して、リソース・ベース・ビューは企業がそのユニークな資源の組み合わせによって、単体以上の価値を発揮する母体と捉える

Source: Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99.

4/26/18

11

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対して、インプット市場の非完全競争を扱った

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くと考えられることから、これが超過利潤を得るために重要と主張

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. & Dierickx, I. & Cool, K. 1989. ASSET STOCK ACCUMULATION AND SUSTAINABILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE. *Management Science*, 35(12): 1504-11.

4/26/18

12

資源の偏在と不動性を背景に、その資源の価値、希少性、模倣困難性、代替困難性が、持続的な競争優位に繋がると説明

Barney (1991)が取りまとめた理源ベース理論の基本的骨格

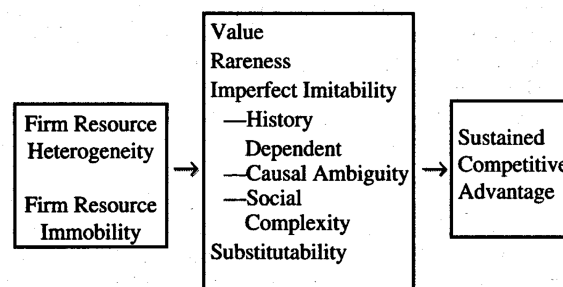


Figure Two. The Relationship Between Resource Heterogeneity and Immobility, Value, Rareness, Imperfect Imitability, and Substitutability, and Sustained Competitive Advantage.

Source: Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99.

4/26/18

13

資源とは単純な有形資源以外の無形資産も含まれる

資源の広がり

有形資源

- 財務資源: 企業の借り入れ能力、内部資金
- 組織資源: 企業の公式な組織指揮命令系統
- 物的資源: 工場や店舗などの資産
- 技術資源: 特許、商標、著作権などの権利

無形資源

- 人的資源: 知識、信頼、スキル、人と協働する力
- イノベーション資源: アイディア、組織革新能力
- 評判資源: ブランド、品質の認知、サプライヤーの評価

⇒発展形の資源ベース理論は、組織のケイパビリティを第三の要素として示す

Source: ロバート・M・グラント、グラント現代戦略分析、中央経済社、2008、pp. 178-183を参考に筆者作成

4/26/18

14

ユニオンパシフィック鉄道は、米国の重要な交通結節点と港湾をカバーする鉄道インフラを保持している

ユニオン・パシフィック鉄道の競争優位



https://www.up.com/aboutup/reference/maps/system_map/index.htm

4/26/18

15

組み合わせ、集積、差別化など、工夫によって資源は競争優位となる

ドン・キホーテが抱える500名の「POP職人」

- POPが商品売上に直結することを把握。店舗差別化の一環として特に重視
- 各店舗に平均2名、合計約500名の専任者(正社員数6000名中)
- 独自のフォントである「ドンキ文字」やキャラクターである「ドンペン」をはじめとするビジュアルのガイドラインを制定



Source: ドン・キホーテ/画像検索

4/26/18

16

単に資源であれば良いというわけではなく、特殊な資源を中核に据える

競争優位を生む資源:VRIOの考え方

価値があるか

- Value: 保持している資源自体の資産価値が高いばあい。例えば丸の内のビルや土地

希少であるか

- Rarity: 自社がコントロールする資源が他で手に入りにくい。

模倣や代替が困難であるか

- Inimitability: その経営資源の組み合わせを実現することがどれだけ困難か

組織的に活用できるか

- Organization: 組織がその資源を効果的に活用できるか

Source: ジェイB/バーニー、企業戦略論: 競争優位の構築と持続-基本編、ダイヤモンド社、2003、pp.250-279を参考に筆者作成

4/26/18

17

強い組織文化はVRIOの全てに当てはまる

組織文化を構成する要素

Rite (儀式)	Relatively elaborate, dramatic, planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event, which is carried out through social interactions, usually for the benefit of an audience.
Ceremonial (式典)	A system of several rites connected with a single occasion or event.
Ritual (作法)	A standardized, detailed set of techniques and behaviors that manage anxieties, but seldom produce intended, technical consequences of practical importance.
Myth (伝承)	A dramatic narrative of imagined events, usually used to explain origins or transformations of something. Also, an unquestioned belief about the practical benefits of certain techniques and behaviors that is not supported by demonstrated facts.
Saga (武勇伝)	An historical narrative describing the unique accomplishments of a group and its leaders—usually in heroic terms.
Legend (伝説)	A handed-down narrative of some wonderful event that is based in history but has been embellished with fictional details.
Story (物語)	A narrative based on true events—often a combination of truth and fiction.
Folktales Symbol (説話)	A completely fictional narrative.
Symbol (象徴)	Any object, act, event, quality, or relation that serves as a vehicle for conveying meaning, usually by representing another thing.
Language (言語)	A particular form or manner in which members of a group use vocal sounds and written signs to convey meanings to each other.
Gesture (動作)	Movements of parts of the body used to express meanings.
Physical setting (道具)	Those things that surround people physically and provide them with immediate sensory stimuli as they carry out culturally expressive activities.
Artifact (神具)	Material objects manufactured by people to facilitate culturally expressive activities.

Source: Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1984. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4): 653-69.

4/26/18

18

(内部環境-研究)RBVの系譜

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

4/26/18

19

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	企業は資源を組み合わせる知識が定義する	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 <ul style="list-style-type: none"> 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 	理論 <ul style="list-style-type: none"> 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 	理論 <ul style="list-style-type: none"> 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

ダイナミック・ケイパビリティは資源や知識を組み替える組織的能力

ダイナミック・ケイパビリティとは、

定義	<ul style="list-style-type: none"> 資源の組み合わせを変更させる特定の組織的または戦略的なプロセス 	
偏在するか	<ul style="list-style-type: none"> ベストプラクティスに影響されるが、企業独自の要素を持つ 	
競争優位の源泉	<ul style="list-style-type: none"> 価値があり、希少であり、継続的であり、多くの状況に適応できる能力 	
獲得方法	<ul style="list-style-type: none"> 実践、形式化、失敗などを含む学習のプロセスにより獲得する 	<ul style="list-style-type: none"> 資源の組み合わせや静的な組織ルーチンの上部に存在する、より動的な要素

Source: Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10-11), p.p. 1105-1121.

4/26/18

21

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

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、するべきである

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 入山章栄, 企業の「変わる力」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

22

(内部環境-研究)RBVの系譜

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: SCPの系譜と外部環境の検討
- 2 資源ベース理論の系譜 – Resource Based View
- 3 ケイパビリティへの進化 – Dynamic Capabilities
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

4/26/18

23

(内部環境-研究)RBVの系譜

まとめ

- 内部環境の理解は、まず外部市場と内部市場の比較の議論から始まる
- 内部市場が経営戦略に登場したのは、外部市場から議論を進めるIO理論の進化から
- 資源ベース理論は、知識ベース理論とダイナミックケイパビリティの二つの方向性に進む
- 資源ベース理論の直接の進化系であるダイナミックケイパビリティは、変革の力を扱う
- 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は、いまだ答えが見えていない学術的な課題

後半は、3-2 (内部環境-実務)内部環境を検討するを扱う