

# 経営戦略

## Strategic Management

第6回 (Session Three – 2<sup>nd</sup> half)  
3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する

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

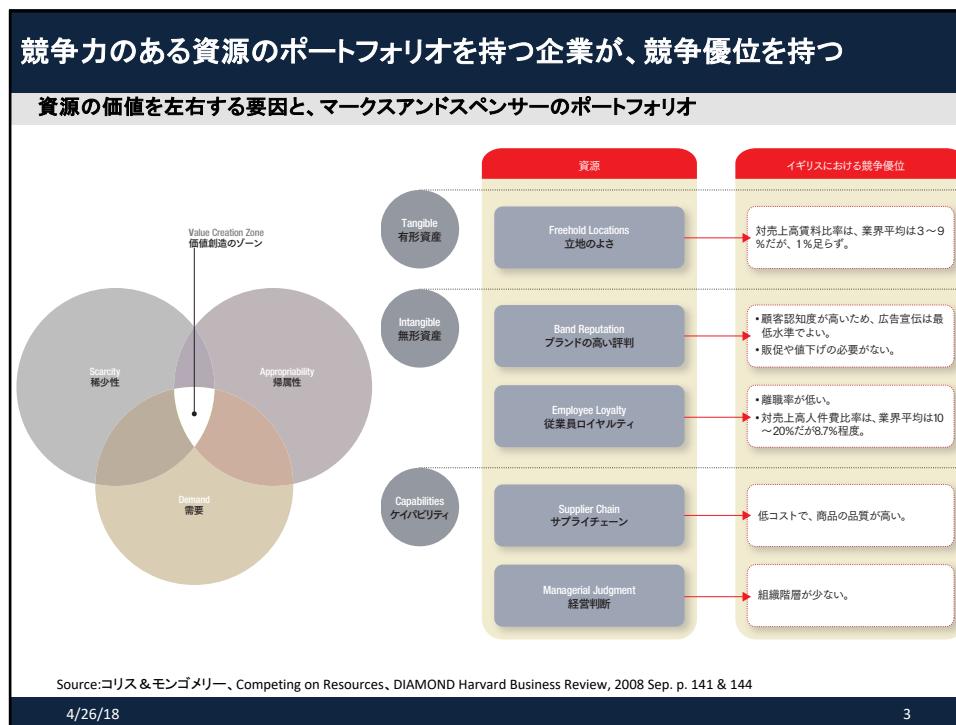
- 1-1 (導入-授業紹介) 社会科学としての経営戦略と、実学としての経営戦略
- 1-2 (導入-歴史的経緯) 経営戦略の歴史的発展
- 2-1 (外部環境-研究) SCPの発展
- 2-2 (外部環境-実務) 外部環境を検討する
- 3-1 (内部環境-研究) RBVの系譜
- 3-2 (内部環境-実務) 内部環境を検討する
- 4-1 (事業戦略-研究) SCP vs RBV
- 4-2 (事業戦略-実務) 事業戦略を検討する
- 5-1 (全社戦略-研究) 取引コストとリアルオプション
- 5-2 (全社戦略-実務) 全社戦略を検討する
- 6-1 (戦略実行-研究) ゲーム理論とエ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

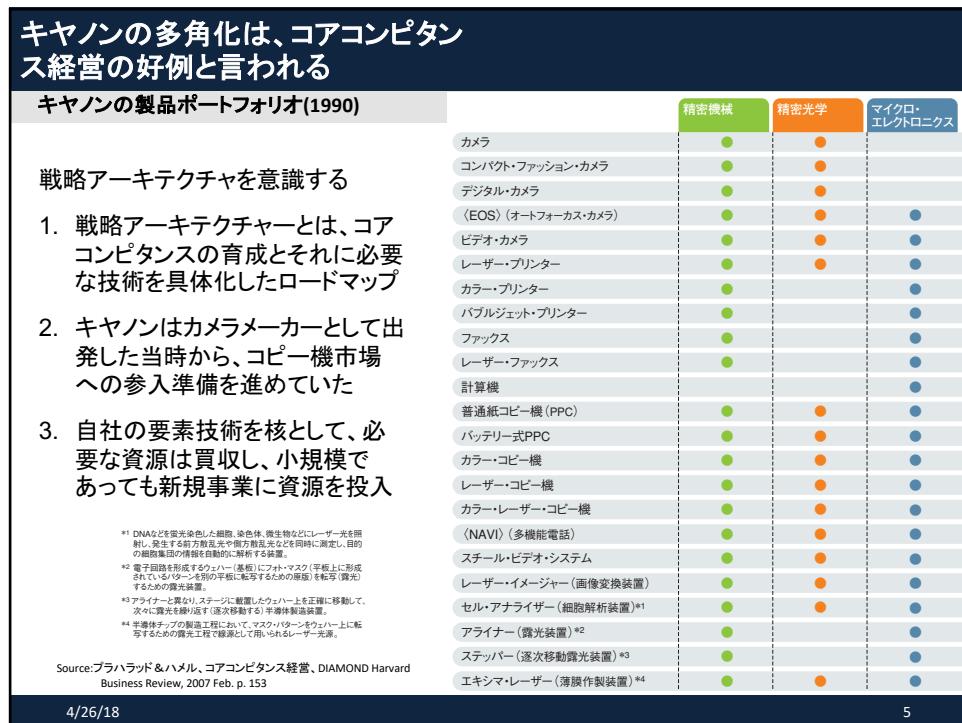
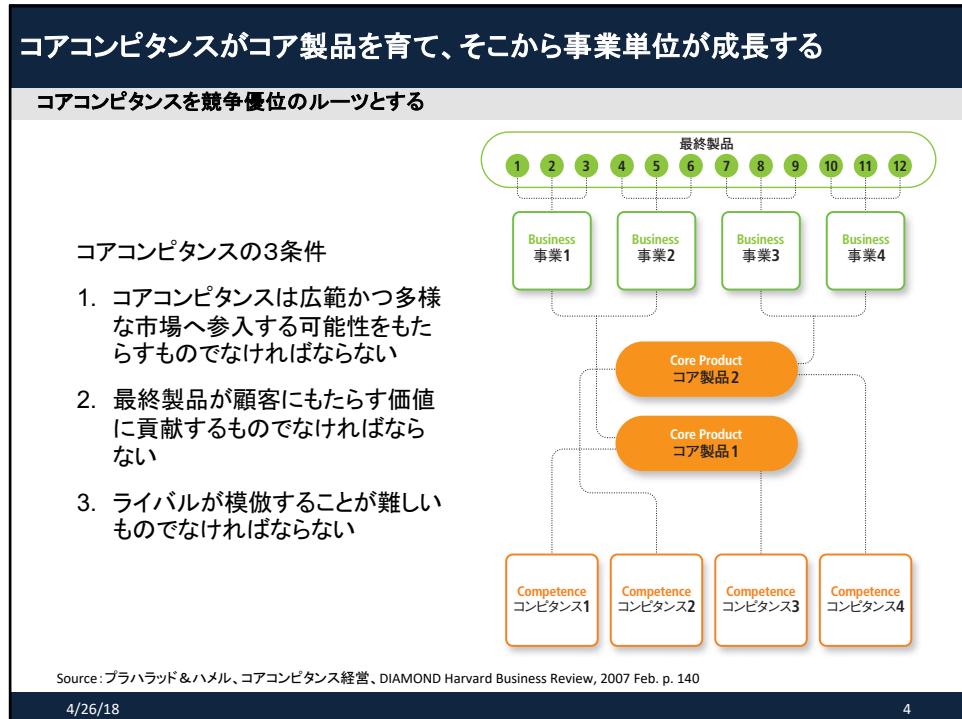
(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 内部環境検討の基本プロセス- The basics**
- 2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities**
- 3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/26/18 2





**自社でしか対応できない需要をカバーする**

**コアコンピタンスの例: 日本通運の日通商事**

日通商事は、トラック、バスなどの自動車をはじめ、車両系荷役・運搬機械、高所作業車、クレーンの点検・整備、塗装など各種自動車整備事業を行っている。また、特殊な形状、重量、品質のモノを運ぶのに適した車両・コンテナの設計から製造までを手がけている



6軸トランスポーター



観測機材輸送用特殊コンテナ

Source: <http://www.nittushoji.co.jp/service/vehicle/maintenance/index.html>

4/26/18 6

**自社のコア事業のコストを、競争優位に転化する**

**コアコンピタンスの例: テスラのバッテリーエンジニアリング**

テスラは電気自動車開発の過程で必要となった巨額のバッテリー生産投資を、逆にコアコンピタンスとして、蓄電池を家庭用に販売する計画を発表している。






自動車から蓄電池へ



テスラの電池ギガファクトリー計画

Source: tesla motors

4/26/18 7

## 自社にしかアクセス出来ないインフラを手に入れる

### コアコンピタンスの例: アマゾンの物流システム

アマゾンは物流に対して長年の投資を行っており、高度にカスタマイズされた独自のシステムを保持している。大規模な倉庫のマネジメントには、独自仕様のロボットが活用されており、配送網の弱い国では自社配送網を整備して競争力を高めている



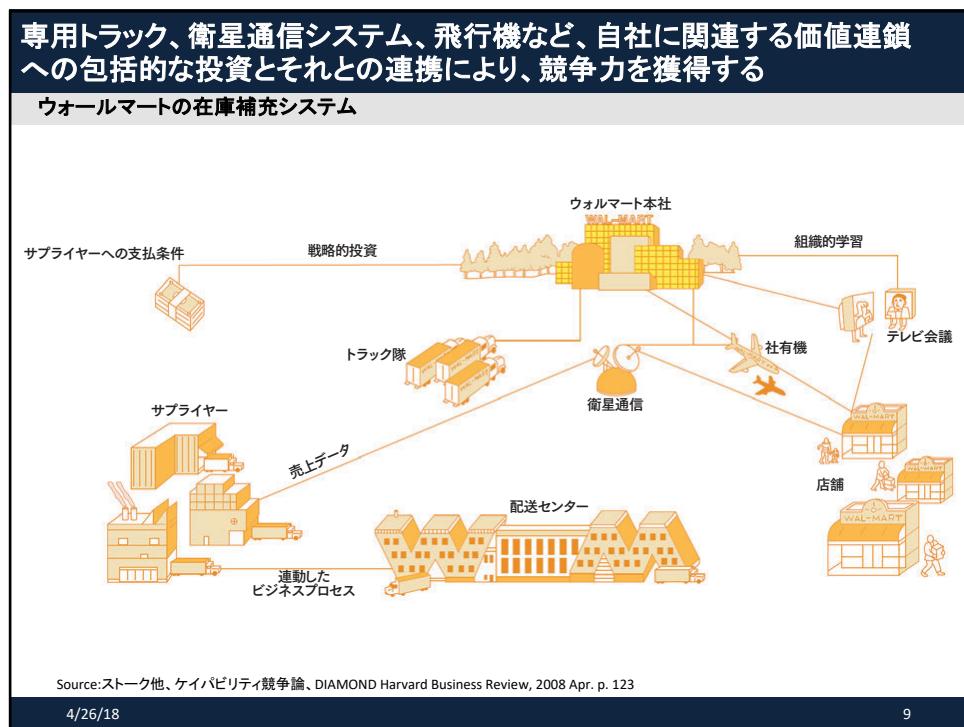


**大量の商品在庫が整然と並ぶ倉庫**

**内製化の進展**

Source: <http://bgr.com/2012/11/30/amazon-warehouse-an-inside-look/amazon-3/> & <http://tamebay.com/2016/03/amazon-logistics-now-deliver-up-to-80-amazon-uk-sales.html>

4/26/18 8



(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 内部環境検討の基本プロセス- The basics**
- 2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities**
- 3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/26/18 10

長期的に価値のある資源は、果たしてどれだけ存在するのか？

資源蓄積に意味はあるのか？ - シンプルルール戦略が提示するもの

	ポジショニング戦略	RBV(資源ベースの戦略)	シンプル・ルール戦略
戦略目的	● ポジショニングを確立する	● 経営資源のフル活用	● チャンスの追求
戦略ステップ	● 魅力的な市場を特定する ● 防御可能なポジショニングを定める ● 補強し防衛する	● ビジョンの確立 ● 経営資源の蓄積 ● 各市場で経営資源をフル活用	● 混乱に身を投じる ● 動き続ける ● チャンスをつかむ ● ラスト・スパートをかける
戦略的な問いかけ	● 我々はどこにあるべきか	● 我々は何であるべきか	● どのように前進すべきか
優位性がどこで生まれるか	● きっちり統合された行動体系を伴った、ユニークで価値のあるポジショニング	● 模倣困難な稀少資源	● 主要なプロセスと企業独自のシンプル・ルール
最も有効な市場	● 変化が緩慢で構造が固定的な市場	● 適度に変化し、構造が固まった市場	● とどまることなく変転し、先の見通しが立たない市場
優位性の継続性	● 持続可能	● 持続可能	● 予測不能
リスク	● 状況が変化した時にポジショニングを変更するのが困難になる	● 動きが鈍くなり、状況の変化に合わせた新たな資源の蓄積に出遅れる	● 有望なチャンスにしっかりと腰を据えて取り組めない
業績目標	● 収益性	● 当該市場の長期的な支配	● 成長

Source: アイゼンハート & サル、シンプル・ルール戦略、DIAMOND Harvard Business Review, 2001 May. p. 97

4/26/18 11

## コアコンピタンスの運用が組織化することでSBUが形成される。しかしSBUはときにコアコンピタンスを中核とした経営を阻害する

### SBUとコアコンピタンス：組織化と変革の両立

	SBU 戦略事業単位	Core Competence コア・コンピタンス
<b>Basis for Competition</b> 競争の基本スタイル	既存製品による競争	コンピタンスによる企業間競争
<b>Corporate Structure</b> 企業構造	製品／市場による事業ポートフォリオ	コンピタンス、コア製品、事業のポートフォリオ
<b>Status of the Business Unit</b> 事業単位の状況	各SBUに自治権があり、不可侵である。それぞれが資金以外の全資産の所有権を主張する。	SBUはコア・コンピタンスを潜在的に保有している組織の一つにすぎない。
<b>Resource Allocation</b> 資源配分	個々の事業が分析の対象。SBUが個々の事業に資金を配分する。	個々の事業とコア・コンピタンスが分析の対象。経営陣が資金と人材を配分する。
<b>Value Added of Top Management</b> 経営陣による付加価値	個々の事業への資金配分を調整することで収益性を最適化する。	戦略アーキテクチャーを体系化し、かつ将来の成功を約束するコンピタンスの構築を図る。

Source: ブラハラッド&ハメリ、コアコンピタンス経営、DIAMOND Harvard Business Review, 2007 Feb. p. 149

4/26/18

12

## 製品開発のシーケンス毎に、自社の能力ステージを引き上げていく

### 時系列:どのように能力開発を進めていけばいいのか

Table 1 Spiral Process of Organizational Learning in Catching-up<sup>a</sup>

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Cars produced	Ford Cortina	Pony	Excel	Accent
Technology mastered	Assembly technology	Initial design technology	Deepening design technology	Own design technology
Time period	1967–1976	1973–1985	1980–1994	1984–1995
<i>Learning Stages</i>				
Preparation	Poaching experienced personnel, literature review, observation tours	Literature review, observation tour, hiring foreign expatriates	Literature review, observation tour	Poaching scientists, literature review
Acquisition	Packaged technology transfer, hiring foreign expatriates	Unpackaged technology transfer	Unpackaged technology transfer	Acquisition by research, overseas R&D, hiring foreign expatriates
Assimilation	Learning by doing	Learning by doing	Learning by doing	Learning by research
Improvement/ Application	Learning by doing	Learning by doing	Learning by doing	Learning by research

<sup>a</sup>A constructed crisis facilitated expeditious learning at each phase. Prior knowledge base developed at the end of each phase provided a platform for the succeeding phase.

Source: Kim, L. 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4): 506-21.

4/26/18

13

(内部環境-実務) 内部環境を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 内部環境検討の基本プロセス- The basics**
- 2 内部環境をめぐる諸議論 - Competence & Capabilities**
- 3 創造性と生産性 – Creativity versus Productivity**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

4/26/18 14

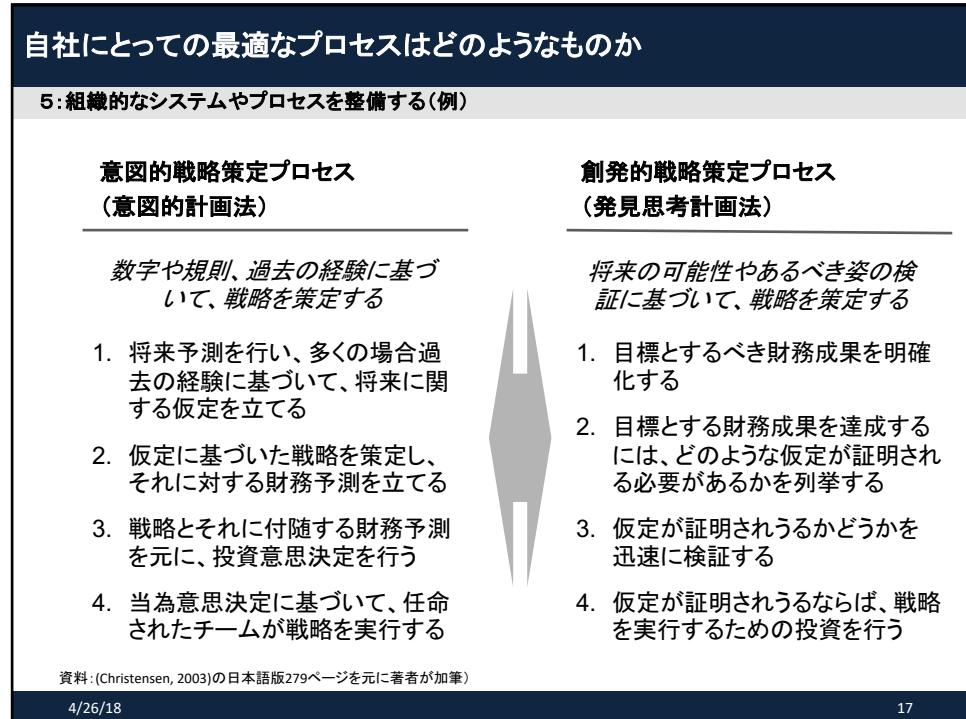
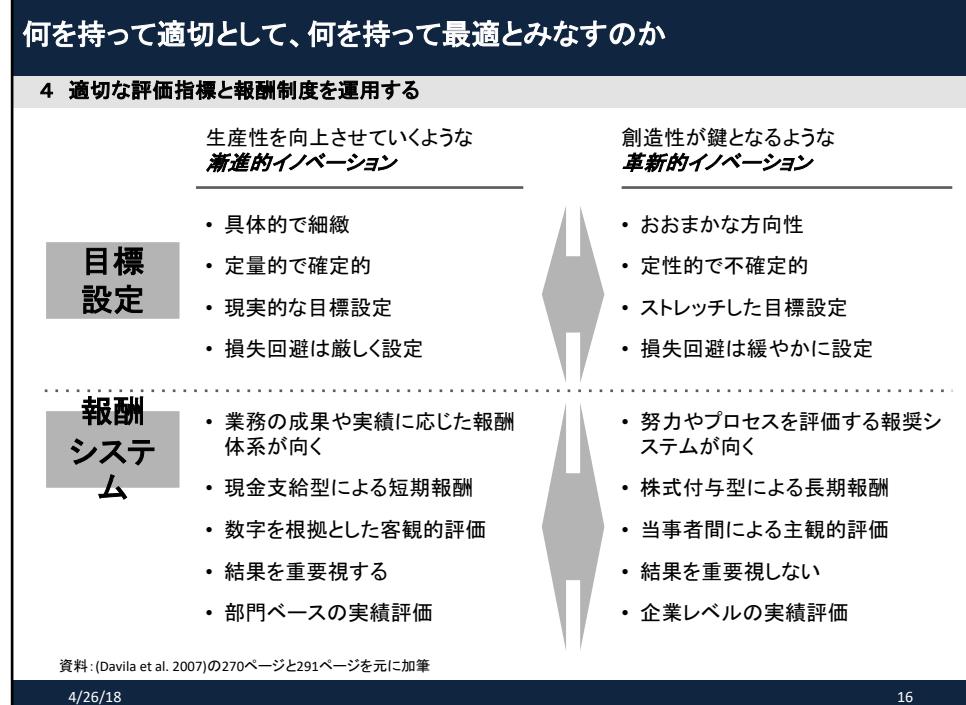
我々は絶えず創造性と生産性の狭間で葛藤してきた

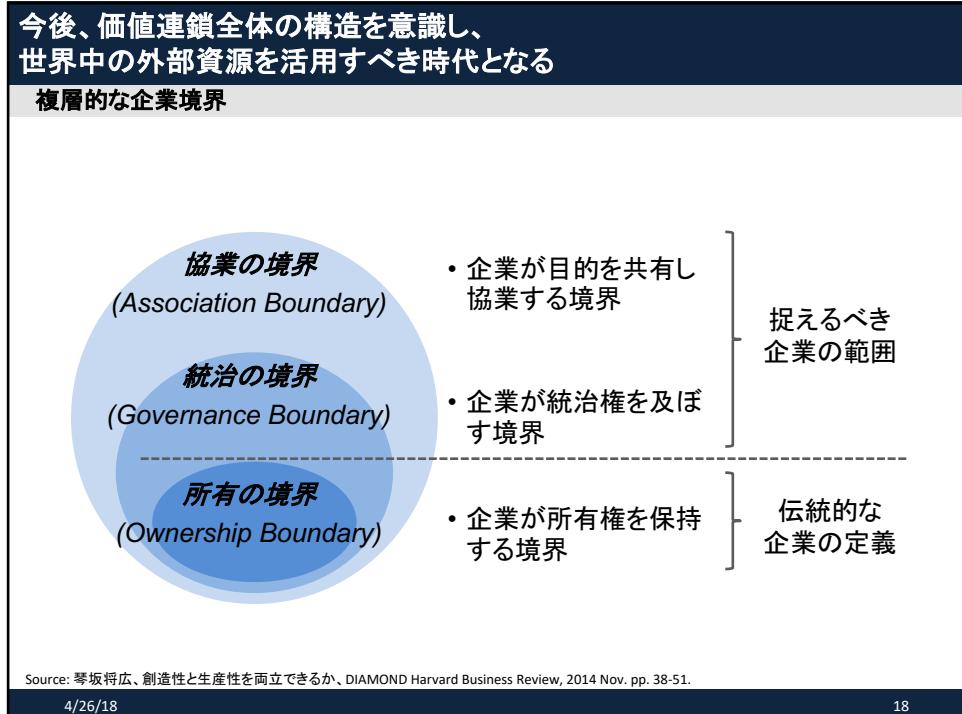
創造性と生産性の共存。それに対する打ち手

## 創造性と生産性は共存可能か？

(創造性) Creativity 創り出していく、今 を変えていく行為	?	(生産性) Productivity 磨きこみ、そぎ落と していく行為
1 独立した小さな組織群に創造性を発揮させる		4 適切な評価指標と 報酬制度を運用する
2 製品やサービス自体を創造性と 生産性が共存できるよう設計する	5 組織的なシステム やプロセスを整備する	
3 創造性のある技術と人材は外部から購入する		

4/26/18 15





## (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

## (内部環境-実務) 内部環境を検討する

### まとめ

- 内部環境の検討は、まず自社の保持すべき資源と能力は何かという議論から始まる
- コア製品とそれを中核とする商品群により、コアコンピタンスを収益化する
- コアコンピタンスの形成は、自社を超えた価値連鎖の枠組みですすめるべき
- 資源や能力の評価は、重要性と相対的優位の二軸で評価するのが基本
- SBUとコアコンピタンスの議論は、組織化と流動化の対立もあり、永遠の課題
- 資源ではなく、変革力であるという議論は、どこまで当てはまるのか検討が必要
- 時系列上でどのように内部環境を整備していくかは、日本企業の抱える課題でもある
- 創造性と生産性の両立、それが内部環境検討における最も根源的な課題