

経営戦略

Strategic Management

第11回 (Session Six – 1st half)
(戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド

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)インセンティブと組織フィールド
- 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

(戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習:全社戦略とは何か**
- 2 インセンティブを軸にする – what drives the people?**
- 3 組織文化を醸成する– the organizational fields**
- 5 まとめ – summery and the key takeaway**

5/25/18 2

事業展開の3つの方向性

価値連鎖の領域

地理的な領域

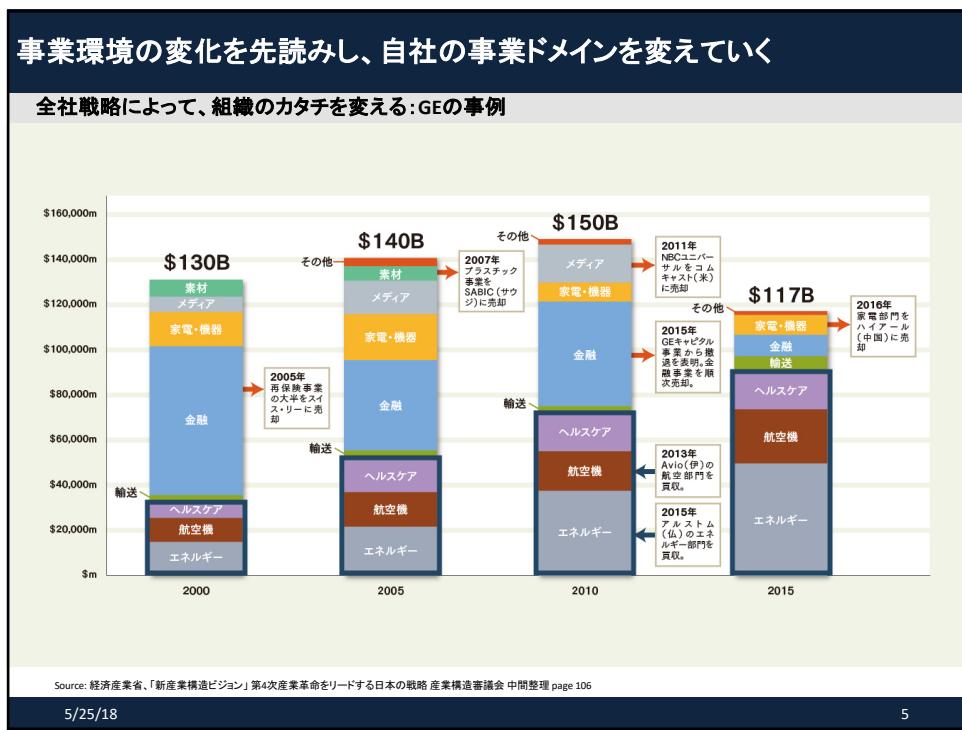
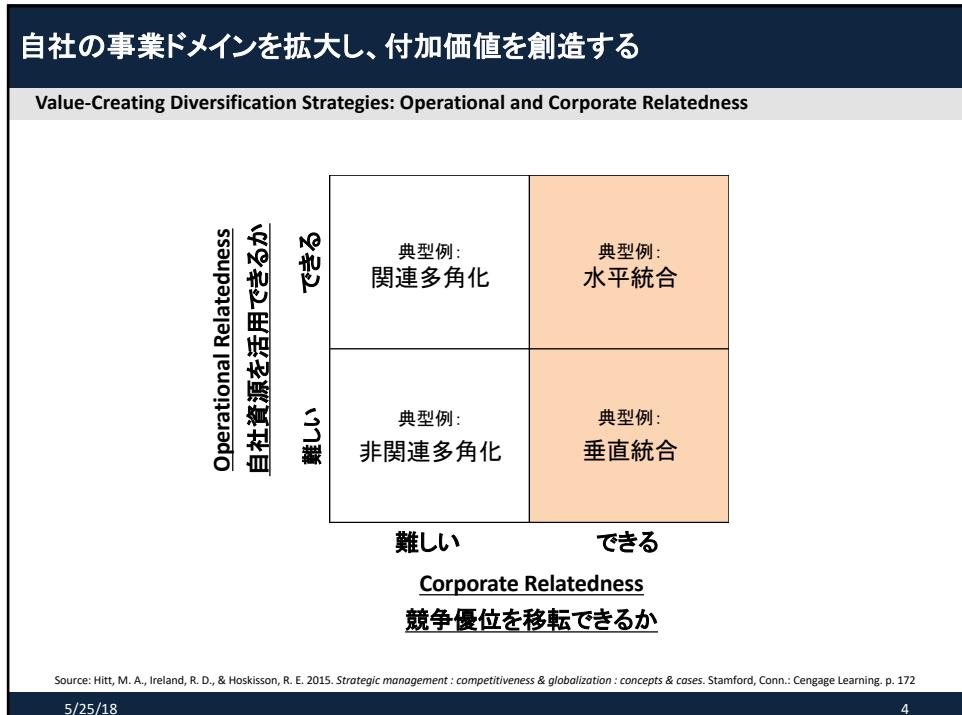
産業・市場の領域

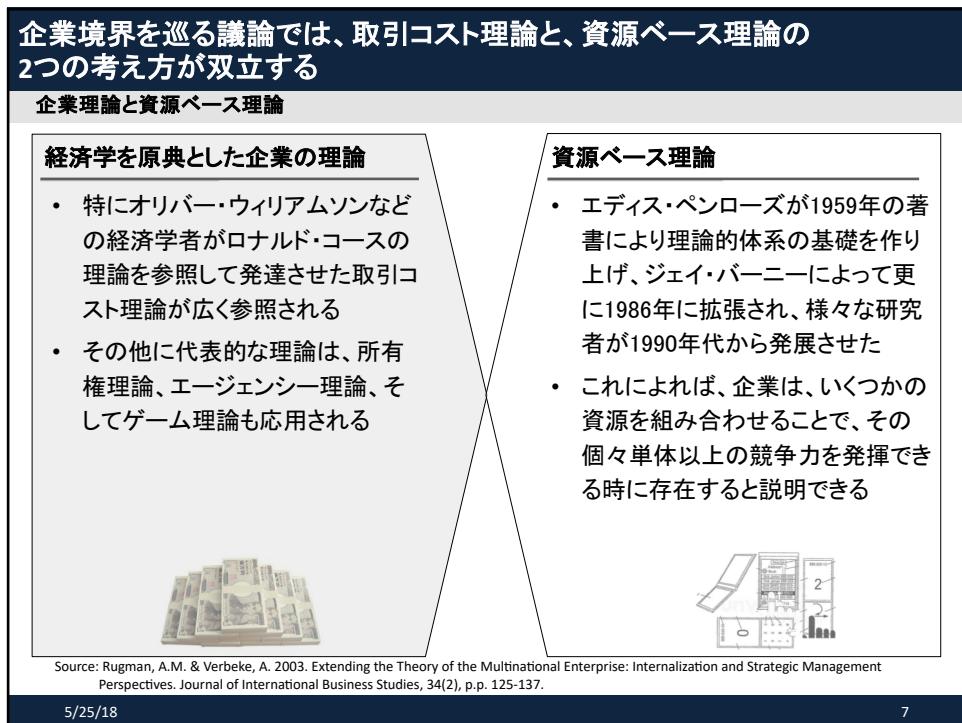
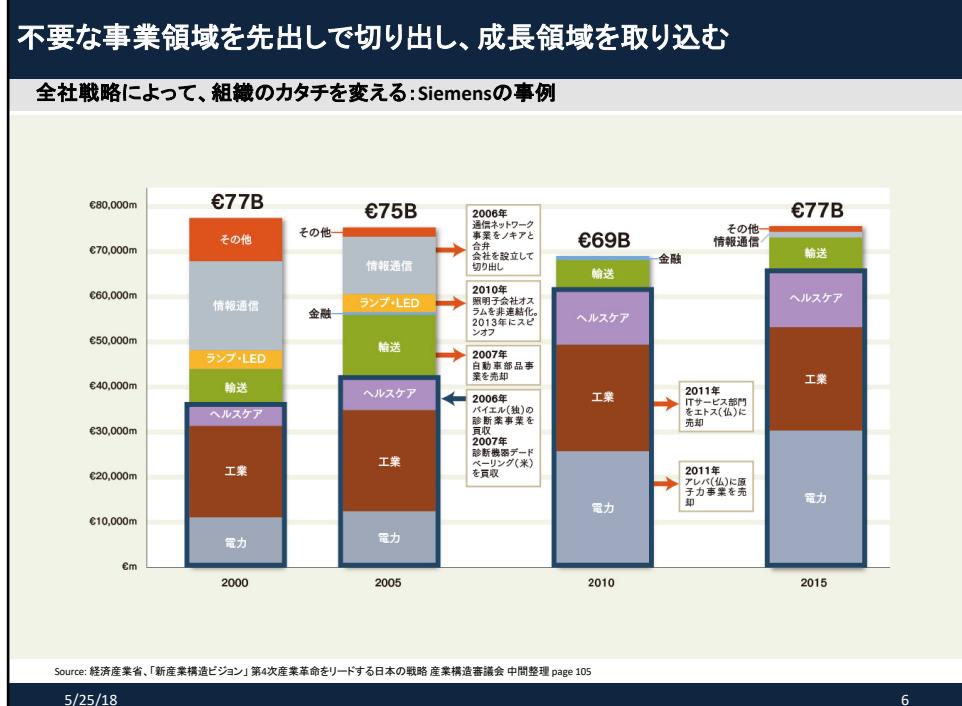
The diagram shows three axes originating from a central point:

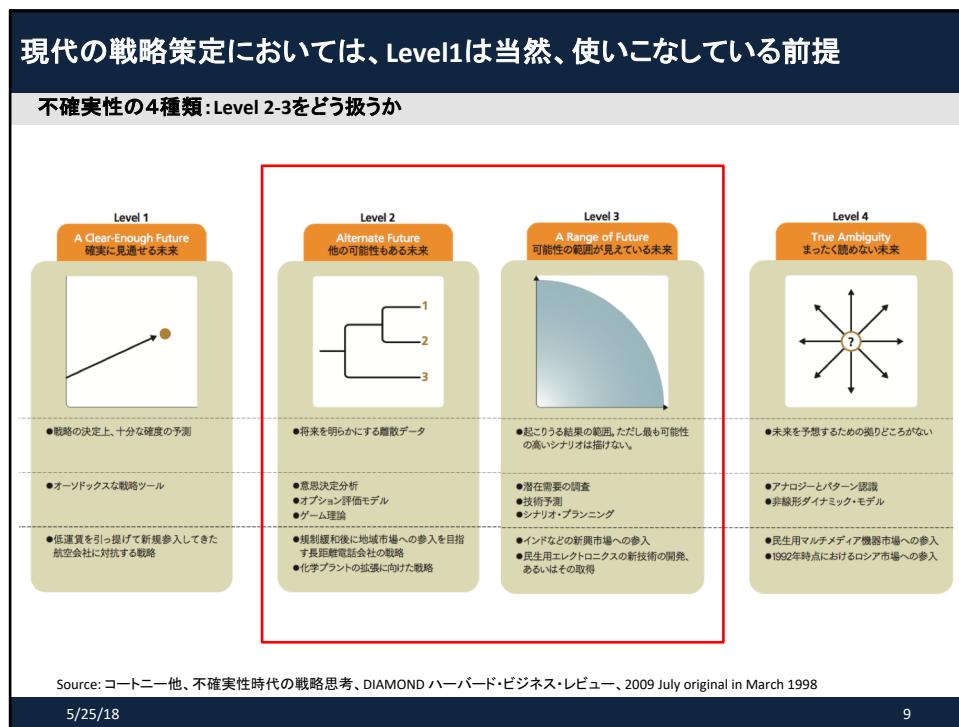
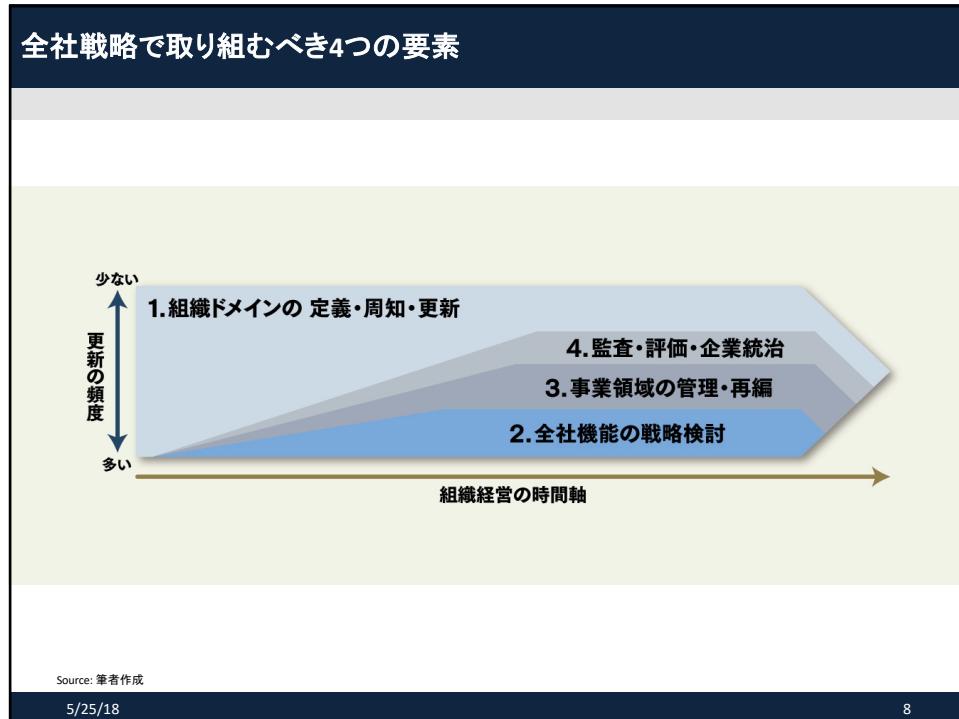
- A vertical axis labeled "価値連鎖の領域" (Value Chain Domain) pointing upwards.
- A diagonal axis labeled "地理的な領域" (Geographic Domain) pointing towards the top-right, labeled "広い" (Wide) at both ends and "国境" (Border) in the middle.
- A diagonal axis labeled "産業・市場の領域" (Industry-Market Domain) pointing towards the bottom-left, labeled "広い" (Wide) at both ends and "多角化" (Diversification) in the middle.

Source: 浅羽茂・牛島辰男『経営戦略をつかむ』(有斐閣、2010年、p. 160)を参考に筆者作成

5/25/18 3







90年代以降、事業評価の考え方は急速に進化している

より動的な意思決定の枠組みへ

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 | •財務予測の進化系 | •財務予測の進化系 |
| •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 | •プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算 | •プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算 |
| •収入の現在価値とコストの現在価値が事業価値を決める | •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 | •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.

5/25/18

10

ゲーム理論の考え方で、シナリオ間を比較することが可能

シンプルな例：2社寡占の事業に参入するべきか

- ゲーム理論とリアルオプションを組み合わせる
- この場合であれば、マインコが即時投資を行い、コンブコが先送りをするシナリオ2が支配的なシナリオとなる
 - マインコの利得はコンブコの動向に左右される
 - コンブコは先送りのほうが明らかに利得が大きい
 - コンブコが先送りするのであれば、マインコは投資のほうが利得が大きい
 - 従ってシナリオ2はナッシュ均衡となる
- ちなみに、NPVで評価した場合は、マインコが4100万ドル、コンブコが1300万ドルとなり、両者投資により破綻する

		コンブコ	
		投資	先送り
マインコ	投資	シナリオ1 -3600万, -1億9500万	シナリオ2 3500万, 200万
	先送り	シナリオ3 400万, -8300万	シナリオ4 1200万, 800万

(単位:ドル)

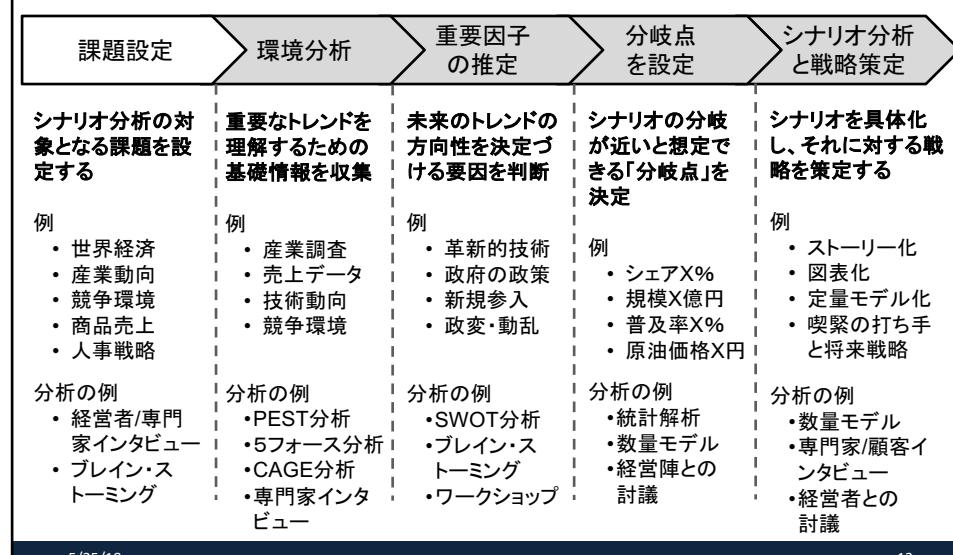
Source: フェレイラ他、オプション・ゲーム戦略選択の分析手法、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、July 2009

5/25/18

11

シナリオ分析とは、不確定性の高い経営環境下における戦略立案の手法

シナリオ分析の基本的なプロセス



5/25/18

12

(戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド

本日の内容 – Agenda for this session

1 復習:全社戦略とは何か

2 インセンティブを軸にする – what drives the people?

3 組織文化を醸成する– the organizational fields

5 まとめ – summary and the key takeaway

5/25/18

13

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			
意思決定の仕組み	限定期理と期待効用	ヒューリスティックとバイアス	直感
有益な局面	<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、自分の考え方により、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 	<ul style="list-style-type: none"> 思考よりも感覚、経験よりも肌感覚に基づき、自分が感じたままに意思決定を下す
短所・欠点	<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"> 安定的な事業環境下で、行動の繰り返しによる習熟が可能な場合 例) 伝統工芸 迅速さが重要必要であったり、不確実性が高い場合 例) 投資事業、営業 	<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
	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定速度が必要であったり、不確実性が高いと、経験則も効果的となり得る。

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

5/25/18 14

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
<p>取引コストが組織の境界を定義する</p> <p>仮定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・限定合理性 ・機会主義的行動 <p>理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>資産所有権の所在が組織の境界を定義する</p> <p>仮定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・効用最大化 ・情報処理の限界 <p>理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>企業内の異なる利害を持つ主体間の関係に注目</p> <p>仮定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主体間の利害の不一致 ・情報の非対称性 <p>理論</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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

5/25/18 15

非効率な資源の利用と配分現象は、組織の存在理由とも解釈できる

所有権理論におけるホールドアップ問題

ホールドアップ問題

- 一度投資されてしまった場合、その投資を回収するのが難しく、相手の交渉力を増大させてしまう問題
- 内容が不確実である契約(不完備契約)を締結した場合、企業Aが企業Bのために関係特殊投資(その取引関係に特殊な投資)を行なうと、第三者にその設備を使わせることが難しくなるため、企業Aの交渉力が弱くなる
- それを避けるために、企業Aはその関係特殊投資を他の企業との取り扱いにも使えるように設計する傾向があり、企業Aにとっても企業Bにとっても非効率な状態に陥る
- 所有権付与によるインセンティブの調整を行い解決する
 - 物的資産をもつ企業Xが情報的資産を持つ企業Yの所有権を統合する
 - 物的資産を最も所有する社長 α に対して他の従業員 β が情報的資産の所有権を委譲する

所有権理論の解決策

Source: Hart, O. D. 1995. *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford; New York: Clarendon Press ; Oxford University Press.

5/25/18

16

エージェンシー関係がもたらす非効率な資源の利用と配分現象は、組織の存在理由とも解釈できる

エージェンシー理論におけるアドバース・セレクションとモラルハザード

アドバース・セレクション

- プリンシパルとの契約前にエージェントが隠れた情報をもっている場合に生じる非効率な現象
- たとえば、保険加入者は保険契約以前に自分の健康状態について隠れた情報をもつ。保険会社はこれを完全に知ることができないので、保険料は比較的高く設定される。この高い保険料は、不健康な人々にとってはなお魅力的でありうる。それゆえ、不健康で悪質な人ばかりが集まってしまうという非効率な現象が発生する

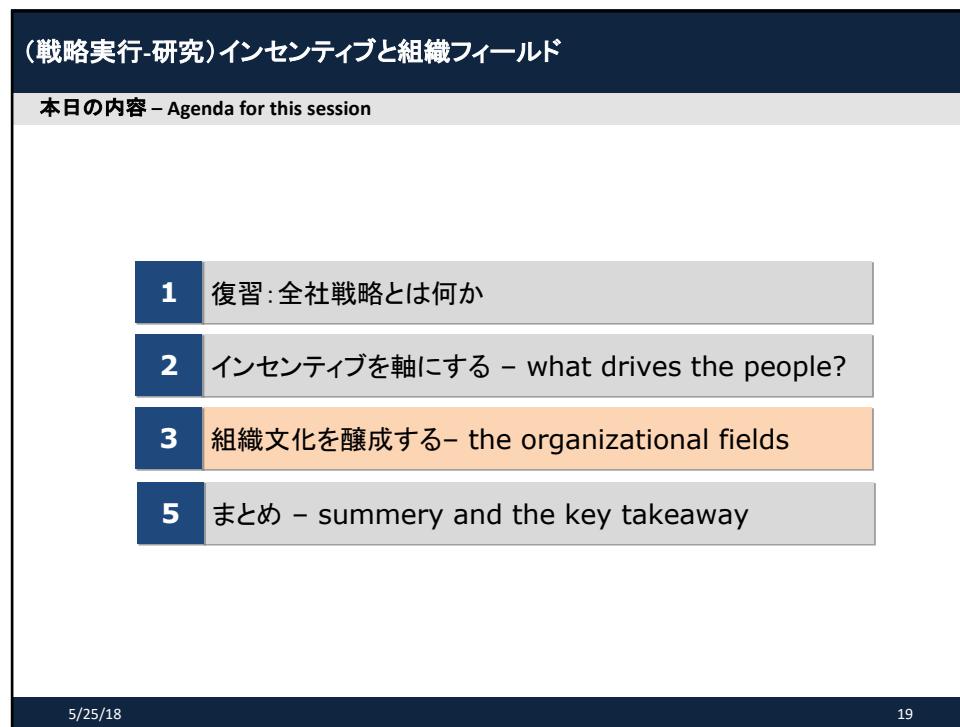
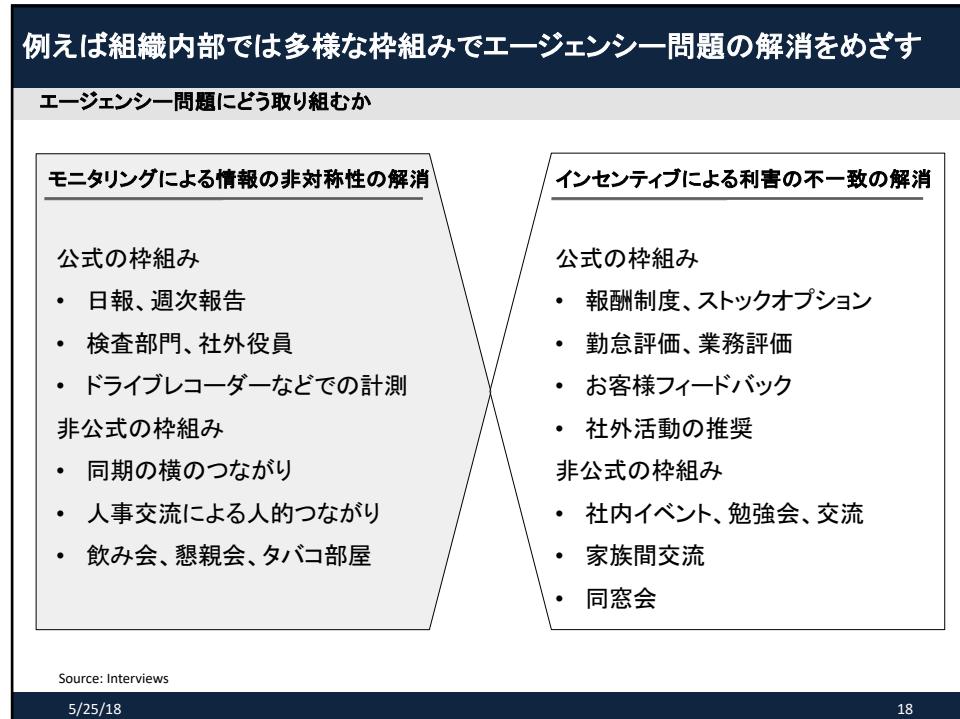
モラル・ハザード

- プリンシパルとの契約後にエージェントが隠れた行動を行うことによって生じる非効率な現象
- たとえば、企業経営者が契約するときに株主の利害に従うことを約束するとする。しかし、契約後、株主は経営者の行動を完全に観察できないので、経営者はそれに付け込んでさぼりだす可能性がある

Source: Jensen, M. C. 2000. *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard University Press.

5/25/18

17

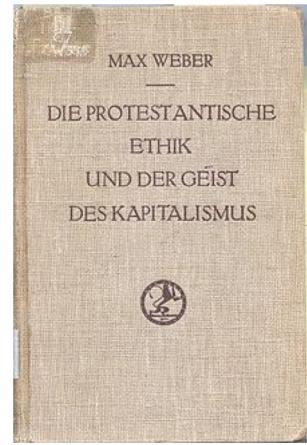


我々、人類は鉄の檻のなかにいる

The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism(1905): 資本主義が作り出す鉄の檻とは？

マックス・ウェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」

- 禁欲的プロテスタンティズムが結果としての利潤と、その追求を肯定した
- 隣人愛の実践のために行動的禁欲をもって勤勉に合理的に励むことで資本主義が発達
- しかし一方で世俗化が進み、利潤とその追求自体が目的化していく
- さらには社会が資本主義の精神を再生産し、内からの動機ではなく、外圧的な動機が利潤追求を求め始め、人を強制する鉄の檻となる

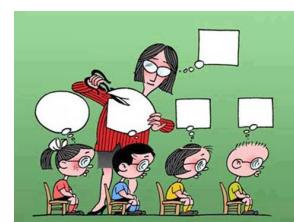


5/25/18

20

我々は気づかぬうちに、鉄の檻に入れられている

鉄の檻をどう作るか、どう使うか、



Source: pictures from internet search

5/25/18

21

鉄の檻が人を閉じ込めるメカニズムは、80年代から研究が進む

Iron Cage Revisited (1983): 同型的組織変化のメカニズム

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)	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追いかけてモデル化する。 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。

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-60.; 安田雷, 高橋伸夫 (2007)「同型化メカニズムと正統性—経営学輪講 DiMaggio and Powell (1983)」『赤門マネジメント・レビュー』6(9), 425-432. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-9.html>

5/25/18

22

鉄の檻は、多種多様な形で人の行動や考え方を強制する

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.

5/25/18

23

(戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド

本日の内容 – Agenda for this session

1 復習:全社戦略とは何か

2 インセンティブを軸にする – what drives the people?

3 組織文化を醸成する– the organizational fields

5 まとめ – summery and the key takeaway

5/25/18 24

(戦略実行-研究)インセンティブと組織フィールド

まとめ

- 組織に参画する人間を動かすのは、インセンティブと制度固有ロジック
- これらの特性を理解したうえで、それをどのように変えていくかが、カギ
- インセンティブの系譜は、情報の非対称性と、利害の不一致の解消を目的とする
- 鉄の檻、の議論は組織固有ロジックの議論に発展、その特性が今まさに議論されている

後半は、リーダーシップの役割をカバーする

5/25/18 25

DISCUSSION Q&A

25/05/2018

26

APPENDIX

25/05/2018

27