

# 経営戦略

## Strategic Management

第2回 (Session One – 2<sup>nd</sup> half)  
(導入-歴史的経緯)経営戦略の歴史的発展

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

## 人類が協業を始めた瞬間から、経営戦略は存在しただろう

### Neolithic stone carvings at Alta; Norway

- 旧石器時代は人による道具の利用が始まった時代であり、紀元前約200万年前に始まる
- 諸説あるが、新石器時代には石器が高度に進化し、人々の組織化が加速したと言われる
- 新石器時代の壁画には、人々が協業し、そして狩りをする姿が描かれている
- あるものは弓を持ち、あるものは斧を持ち、あるものは匂になつた。



Source: <http://www.dreamstime.com/stock-photos-prehistoric-stone-carving-image5399953> & <http://www.donsmaps.com/norge.html>

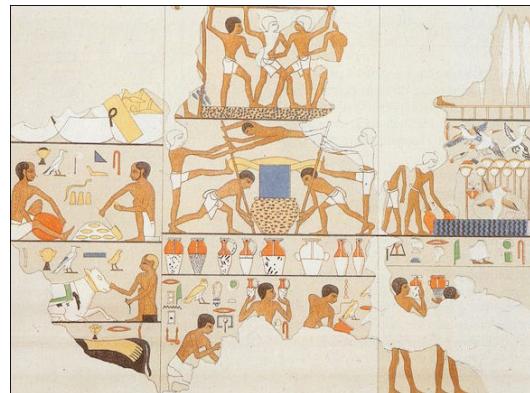
17/04/20

2

## 経済活動が活発化するにつれ、世界中で組織的な生産活動が進展した

### 生産活動の組織化：地中海沿岸地方を中心とした生産活動の大規模化

- 紀元前4000年ごろのレバント地方、すなわち東武地中海沿岸地方、現在のイスラエルやレバノンの地域には、すでに多数の工場が存在し、分業体制が確立されていた。
- 古代エジプトには多数の工場が存在しており、活発な生産活動が行われていた。
- 紀元前1200年のアテネには、120名が働く工場がすでに創業していた
- 紀元前にはすでに、現在の私たちが「企業」と呼ぶような組織の原型が存在していた。



紀元前1200年のエジプトのガラス工場

Source: Peregrine, P. N., Ember, M., & Human Relations Area, F. 2002. *Encyclopedia of prehistory*. Vol. 8, Vol. 8. New York, N.Y.; London: Kluwer Academic/Plenum. & Garnsey, P., Hopkins, K., & Whittaker, C. R. 1983. *Trade in the Ancient Economy*: University of California Press. & <http://factsanddetails.com/world/cat56/sub365/item1926.html>

17/04/20

3

## 組織的な生産活動と同時に、販売活動の発展が始まった

### 販売活動の組織化:有力生産地、エージェント、商品のブランド化

- 紀元前2600年ごろから興隆したといわれるインダス文明では、陶器に製品のブランドやトレードマークを掲示することが一般的であったと言われる。
- モヘンジョダロやハラッパ、そしてロータルから出土した土器には、コブ牛(Zebu bull)やユニコーンの刻印が押されていた。
- こうした商品は、これらがあることによって、荷物の受け手は以下のような意味を理解した
- “at Mohenjo-daro and Harappa, goods were received, stored, processed and finally redistributed”
- “the identity of the sender of a certain piece of merchandise, or the authority allocated by an individual or state department to a particular agent who carried the seal impression”



Source: Moore, K. & Reid, S. 2008. The birth of brand: 4000 years of branding. *Business History*, 50(4): 419-32.

17/04/20

4

## 孫子の戦略論は五事七計によって判断する事を骨格とし、13篇からなる

### 孫子の兵法 – 紀元前500年ごろ(1/2)



計編-戦争を決意する前に考慮すべきこと  
「**兵は國の大事にして、死生の地、存亡の道なり。察せざるべからず**」

作戦篇-戦争の準備と計画について  
「**知将は努めて敵に食む**」

謀攻篇-実際に戦闘しなくとも勝利を収める方法について  
「**百戰百勝は善の善なる者にあらざるなり**」

形篇-攻撃と防御、戦いのそれぞれの態勢について  
「**善く戦う者は、勝ち易きに勝つ**」

勢篇-攻撃と防御、それぞれの態勢から生じる軍の勢いについて  
「**戦いは正をもって合い、奇をもって勝つ**」

虚実篇-戦争において発揮すべき主導性について  
「**人を致して人に致されず**」

Source: 皆木和義、3000年の歴史に学ぶ戦略の教科書、宝島社、2015、p12-17 & <http://4umi.com/tzu/war/>

17/04/20

5

## 孫子の戦略論は五事七計によって判断する事を骨格とし、13篇からなる

### 孫子の兵法 – 紀元前500年ごろ (2/2)

軍争篇-敵軍の機先をいかに正するか、行動原理について  
「**迂をもって直となす**」

九変篇-戦局の変化に臨機応変に対応するための手立て、行動原理  
「**君命に受けざるところあり**」



行軍篇-軍を進める上で注意べきことについて  
「**利を見て進まざるは疲るるなり**」

地形篇-戦術が地形に影響されることについて  
「**卒を見ること嬰兒がごとし、ゆえにこれを深谿(しんけい)に赴くべし**」

九地篇-9種類の地勢に応じた戦い方について  
「**同舟相救う**」

火攻篇-火攻めなどの戦術について  
「**利に合いて動き、利に合わずして止む**」

用間篇-スパイの活用、敵情視察の重要性について  
「**百金惜しみて敵の情を知らざる者は不仁の至り**」

Source: 孫武、孫子13篇、500年頃 & 皆木和義、3000年の歴史に学ぶ戦略の教科書、宝島社、2015、p12-17

17/04/20

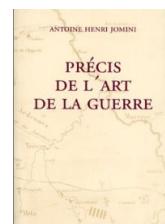
6

## 資源を大規模動員する行動の代表として、戦争は戦略論の発展を牽引した

### 19世紀に刊行されたジョミニの戦争概論とクラウゼヴィッツの戦略論



- クラウゼヴィツの戦略論(1832)**
- ナポレオン戦争から論理的に導かれた
  - 戦争を「拡大された決闘」とした
  - 敵の完全打倒を目指す決戦戦略を提示
  - 戦争を動態的として相互作用を重視した
  - 実行の側面の重要性を示した
  - 書籍としては未完で難解



- ジョミニの戦争概論(1838)**
- ナポレオン戦争以後の師団編成が背景
  - 「軌道と集中兵力による攻撃」という戦いの原則を提示した
  - 基本原則は普遍的に適用可能であるとし、計画と準備に重点をおいた
  - 敵の意志や反応は充分考慮されない

### これらはリデルハートの戦略論(1954)をへて、現代の軍事戦略論につながる

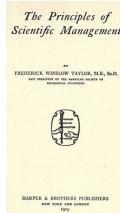
Source: 野中郁次郎他、戦略の本質-戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ、日本経済新聞社、2005, pp.13-34

17/04/20

7

## ティラーは生産管理、メイヨーは組織行動論につながる系譜

### 生産管理からの系譜: ティラーとメイヨー



#### ティラーの科学的管理法(1911)

- ・産業革命による、職人と経営者の対立
- ・ショベルの標準化による生産性向上
  - ・作業量3.7倍、賃金6割増、費用半減
- ・作業研究、マニュアル制度、タスク管理、段階的賃金制度、職能別組織
- ・ティラーが「stupid workers」と呼んだ移民中心の未熟練工でも高い生産性を發揮

#### メイヨーの先進文明における人間的問題 (1933)

- ・ホーソン実験(1924-32)における発見を紹介
  - ・照明を明るくしても暗くしても生産性が向上
  - ・リレー組立作業でも条件変化の度に向上
  - ・面接をしただけで生産性が向上
- ・人は社会的欲求や感情に左右されるため、非公式な組織や人間関係に影響を受ける
- ・経済人から、社会人としての労働者へ

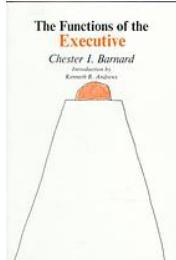
Source: Taylor, F. W. 1911. *The principles of scientific management*: W.W. Norton. & Mayo, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. NY: Macmillan.

17/04/20

8

## 社会的存在としての、組織、経営者、労働者、その科学的な理解が進む

### 科学的理解への序曲: バーナードとサイモン



#### バーナードの経営者の役割 (1938)

- ・ハーバード大の公開講座での内容を書籍化
- ・組織を2人以上の人々により意識的に調整された活動や処力のシステムと定義
- ・経営者はこの協働システムに共通の目的を与え、貢献意欲を高め、コミュニケーションを活性化させる存在と説く
- ・組織論と経営者論を一体として議論
- ・経営者は高いモラルを持つべきと主張

#### サイモンの組織行動 (1947)

- ・バーナードの説く協働システムの考え方を高度に理論化。経営を意思決定の科学的プロセスと説明
- ・限定合理性と不完全情報を前提とし、範囲の限定により客観的な合理性を備えた判断を可能にする装置が組織だと説明
- ・意思決定の本質は単純な原理原則の集合として理解できるとした

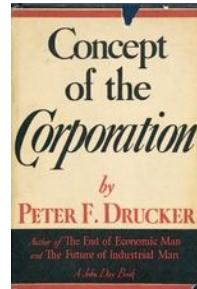
Source: Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: HUP & Simon, H. A. 1947. *Administrative behavior*. New York: Macmillan Co..

17/04/20

9

## 経営がどうあるべきかという議論も、活発に行われはじめた

### 経営思想の黎明: ドラッカーの登場



#### ドラッカーの会社という概念(1946)

- P. F. ドラッカーの出世作。本作以降半世紀にわたって経営の伝道師として活躍
- 18ヶ月のGMの調査結果を元に出版。GMの事業部制の功罪を指摘
- 作業者は管理すべきコストではなく、活用すべき経営資源であると主張
- 組織活力を向上させるための、分権化、権限委譲と労働者の自己管理を提起

Source: Drucker, P. F. 1946. Concept of the corporation. NY: John Day

17/04/20

10

## 経営戦略は、組織と戦略の相互作用とされ、管理から競争に議題を移した

### 組織と戦略の原点: チャンドラーとアンソフ



#### チャンドラーの組織は戦略に従う (1962)

- 米国トップ企業の詳細な事例研究
- 事業多様化という戦略が分権化を推進
- 事業部制実施の教科書として参照される
- 実際は組織と戦略の相互作用を議論
- 組織が戦略を定め、戦略が組織を定める
- 戰略は変え易く、組織は変え難い



#### アンソフの企業戦略論 (1965)

- ランド研究所とロッキーを経て研究者へ
- 活発な海外展開と複雑な事業展開に対応するため、管理ではなく競争を軸とした
- チャンドラーを参考に、3Sモデル (Strategy, Structure, Systems)を提示
- 全社戦略と事業戦略を分類し、事業のポートフォリオ管理の戦略論を提示

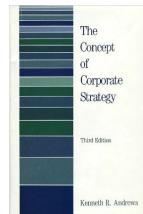
Source: Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: M.I.T. Press. & Ansoff, H. I. 1995. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.

17/04/20

11

## 画期的な商品、著名経営者、影響力のある教育者の果たした役割

### フォード、フェイヨル、アンドルーズ



#### フォードのモデルT (1908)

- フォードを設立し、当初950ドル、25年に260ドルの低価格車であるモデルTを発売
- 科学的管理法にさらに徹底した分業化とベルトコンベアによる流れ作業を導入
- 大量生産時代の象徴となる。以降、フォードの生産システムは他産業にも急速に普及

Source: 1908 Ford Model T ad from Oct. 1, 1908 Life magazine;

Fayol, H. 1917. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat;

Andrews, K. R. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin.

#### フェイヨルの産業並びに一般的の管理 (原著1917/英訳版1949)

- 企業活動を6つに分類
- 経営の要点は管理であると主張し、管理の諸原則を議論
- 管理を「計画、組織化、指揮、調整、統制する一連のプロセス」と定義して説明した
- 生産管理のティラーに対して、企業管理のフェイヨルとも

#### アンドルーズの経営戦略論 (1971)とHBSのビジネスポリシー

- ハーバード・ビジネス・スクールの名聲を不動のものとした人気講義、その教科書
- 既存の戦略立案のツール、プロセスを整理して体系化
- 米国の大主要ビジネススクールの多数で採用され、SWOT分析など多大な影響を与えた

17/04/20

12

## 知見の媒介者としての専門家集団

### パウワーのマッキンゼーと、ヘンダーソンのBCG

**McKinsey & Company**



**BCG**  
THE BOSTON CONSULTING GROUP



- マービンパウワーが実質的創業者
- 財務予算管理から事業部制の導入、事業診断にサービスを拡張
- General Survey Outlineによる標準化された企業診断の普及
- 事業部制と多角化の牽引役

- ブルースヘンダーソンが創業者
- アンゾフのアンゾスマトリックスを成長・シェアマトリックスに拡張
- HBRの労働投入量の学習曲線の論文を全コストの経験曲線に拡張

Source: McKinsey, BCG, websearch

17/04/20

13

## 時代とともに、経営戦略が扱うべき事象も変化してきた

経営戦略における中心的テーマの発展					
企業経営の大規模化	企業経営の多角化	成長停滞と産業内競争	利益重視と競争優位の追求	新しい成長モデルの登場	技術進化と世界統合
1950-	1960-	1970-	1980-	1990-	2000-
<b>財務予算</b> • DCF法に基づく資本政策 • 年次予算を通じた財務管理	<b>戦略計画</b> • 経済予測 • 全社計画 • 中期計画 • 多角化とシナジー効果の追求 • 戦略企画室の設立	<b>ポジションニング戦略</b> • 産業分析 • 市場セグメント分析 • 経験曲線 • PIMS*分析 • 事業ポートフォリオ	<b>競争優位の追求</b> • 資源と能力の分析 • 株主価値最大化 • 企業再編 • 合併連携	<b>新産業での成長モデル</b> • 戰略的革新のプロセス • アントレプレナーシップ • 新しい事業モデル • 破壊的イノベーション • 新興国	<b>21世紀の事業モデル</b> • CSRと事業倫理 • 規格競争/プラットフォーム • 新しい組織形態 • 世界的な価値連鎖

\*Profit Impact of Market Strategy  
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. 19-22を参考に筆者作成

17/04/20

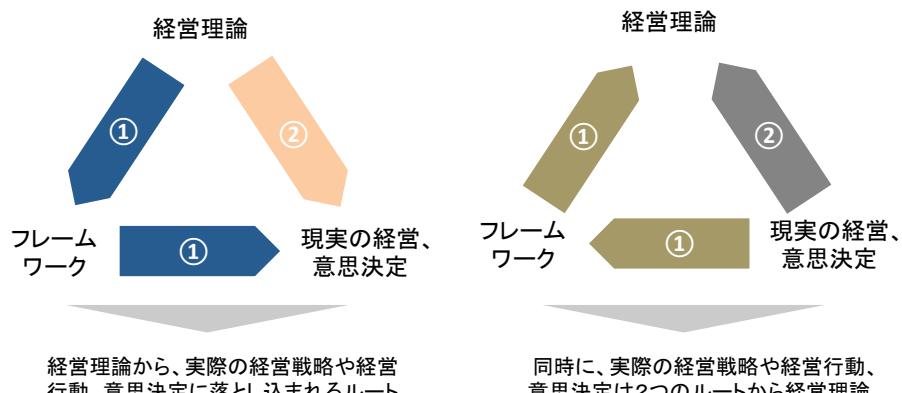
14

## 実務家と研究者の、双方向の競業が経営戦略を作り出してきた

### 理論からの実務貢献に対する実務からの理論貢献

経営理論が実務に貢献しうる2つのルート

実務が経営理論に貢献しうる2つのルート



Source: 入山章江、ビジネスパーソンはいまこそ経営理論を学ぶべき、DIAMONDハーバードビジネスレビュー、Sep 2014. p. 131を元に筆者作成

17/04/20

15