

# 経営戦略

## Strategic Management

第9回 (Session Five – 1<sup>st</sup> half)  
(全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション

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

## (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション

本日の内容 – Agenda for this session

**1** 復習: 外部環境と内部環境-事業戦略の検討**2** 全社戦略とは何か- What's Corporate strategy?**3** まとめ - summery and the key takeaway

## 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

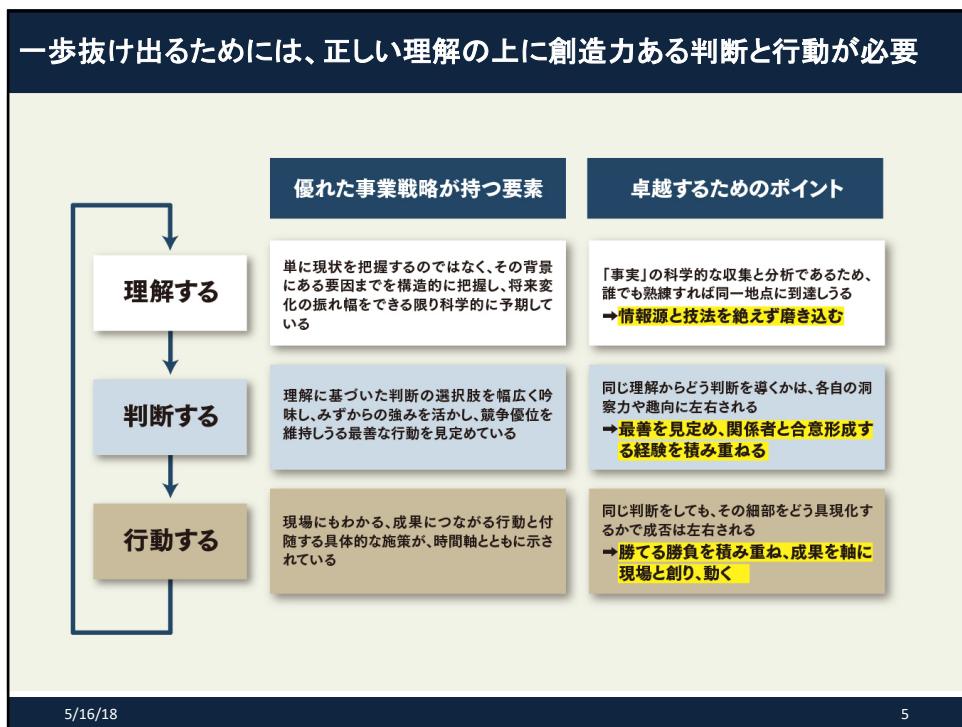
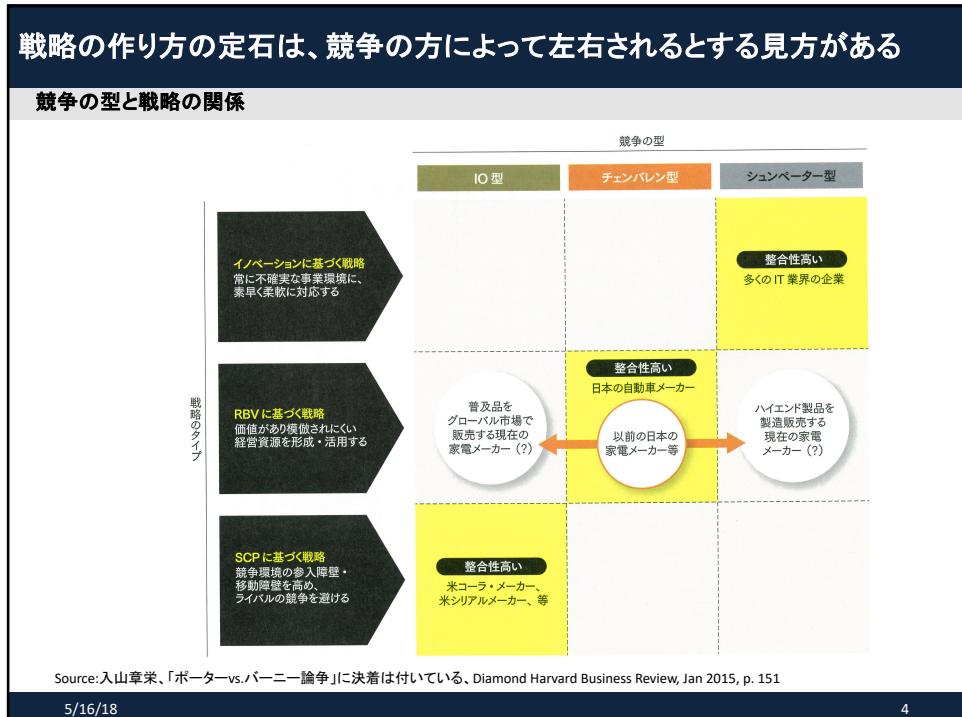
- ・ 情報技術の発達により情報の非対称性が改善される
- ・ これにより取引効率化が進み、持続的競争優位の獲得が困難となる

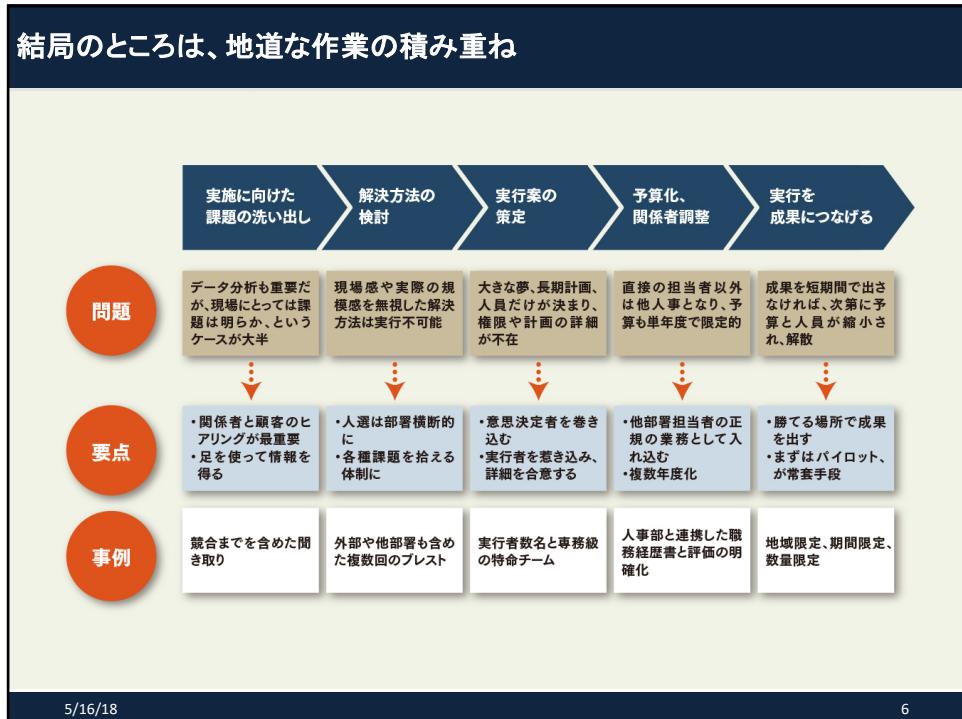
## SCPの視点

- ・ 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

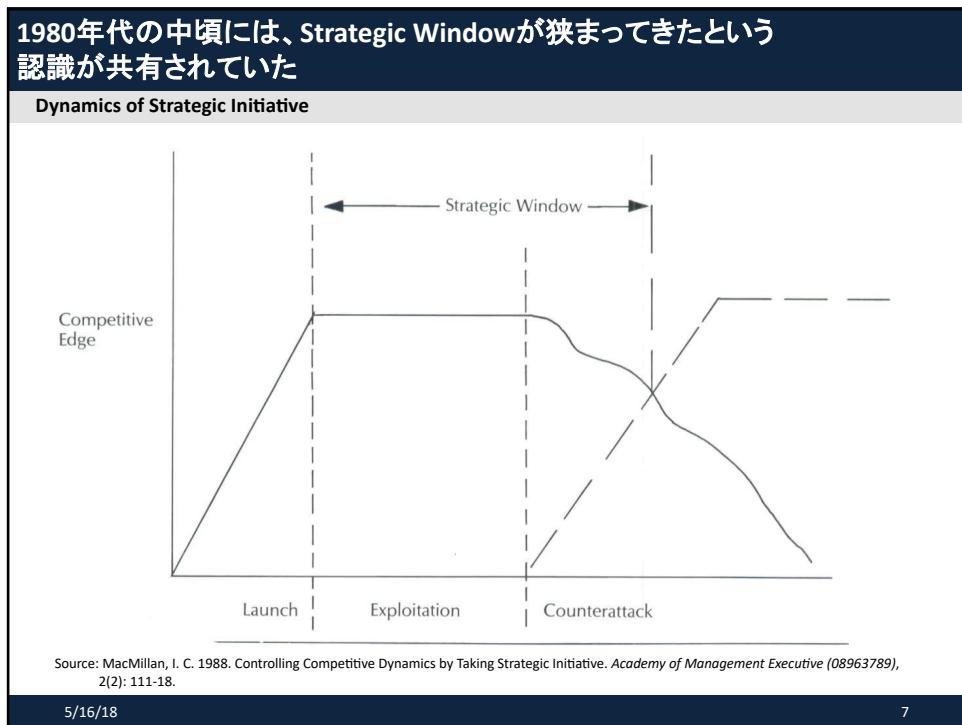
- ・ 同質化の進展で価値を失う資源もあるが、模倣困難な資源の優位性がさらに高まる
- ・ 競争構造上有利な環境は市場参加を促し、平均利潤を押し下げる。したがって、業界構造よりも各企業の内部資源が差分となる





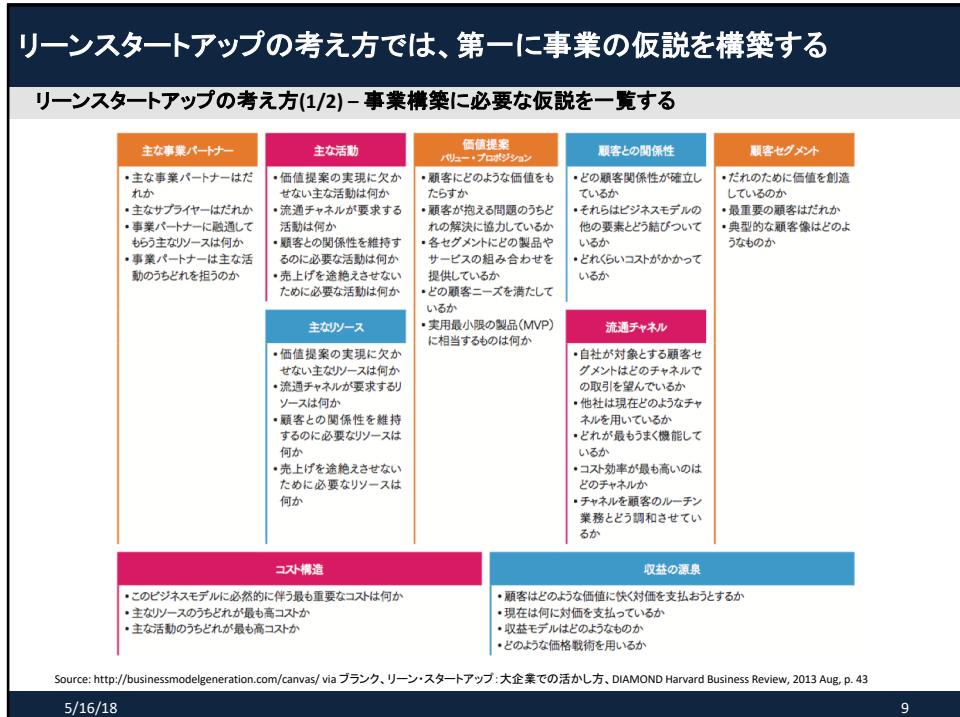
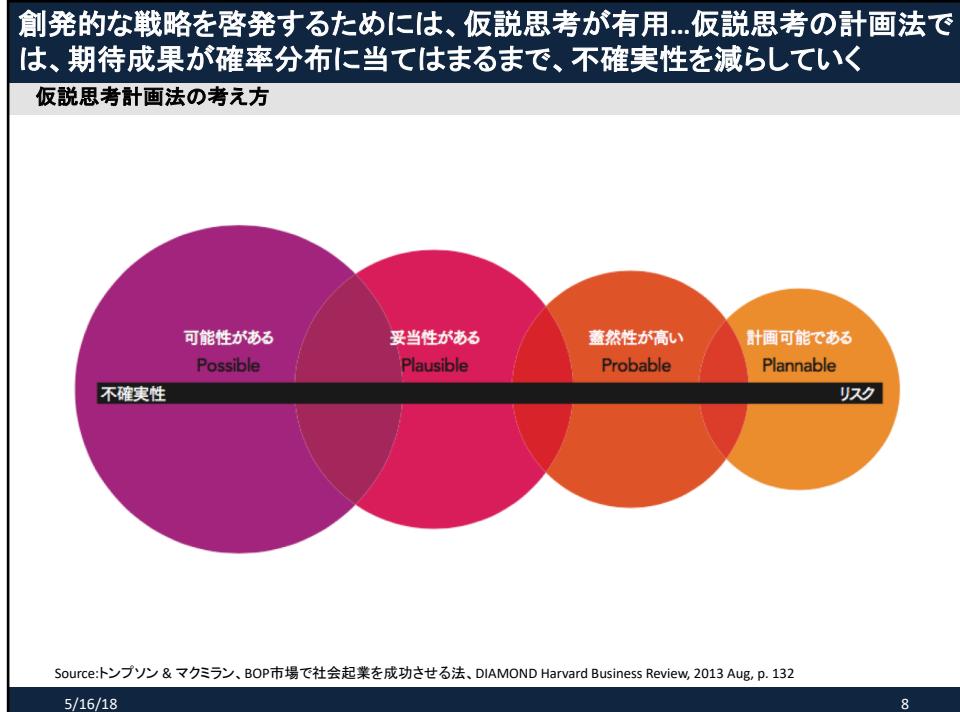
5/16/18

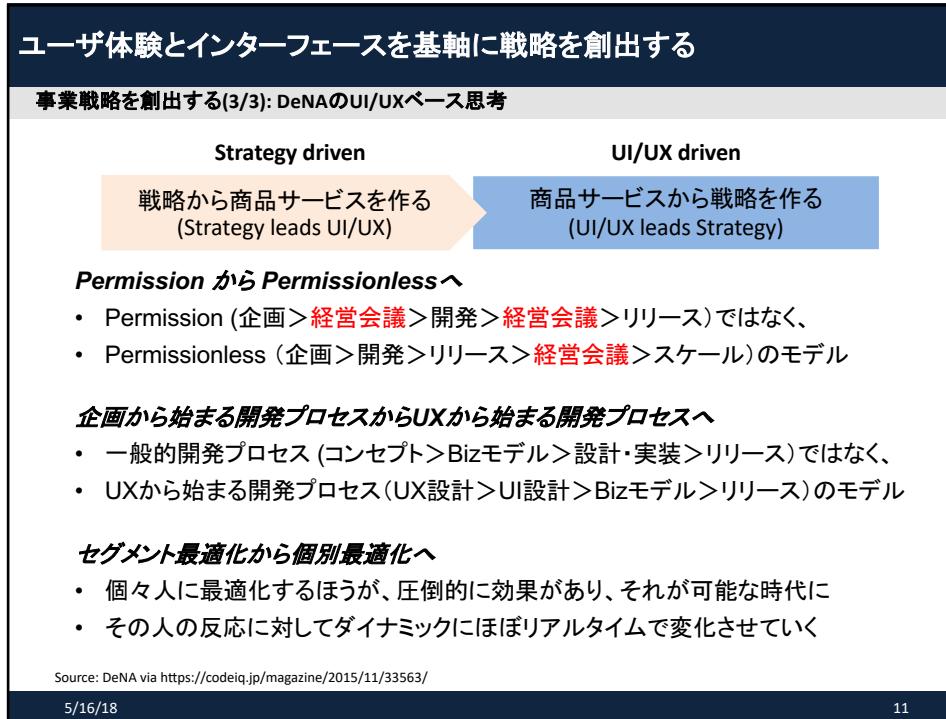
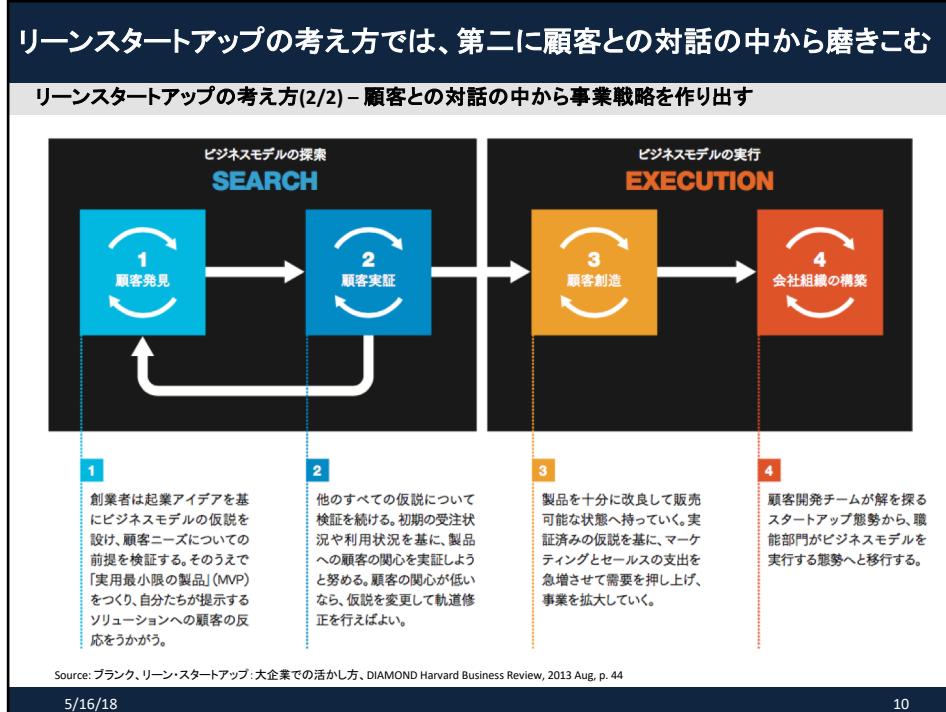
6

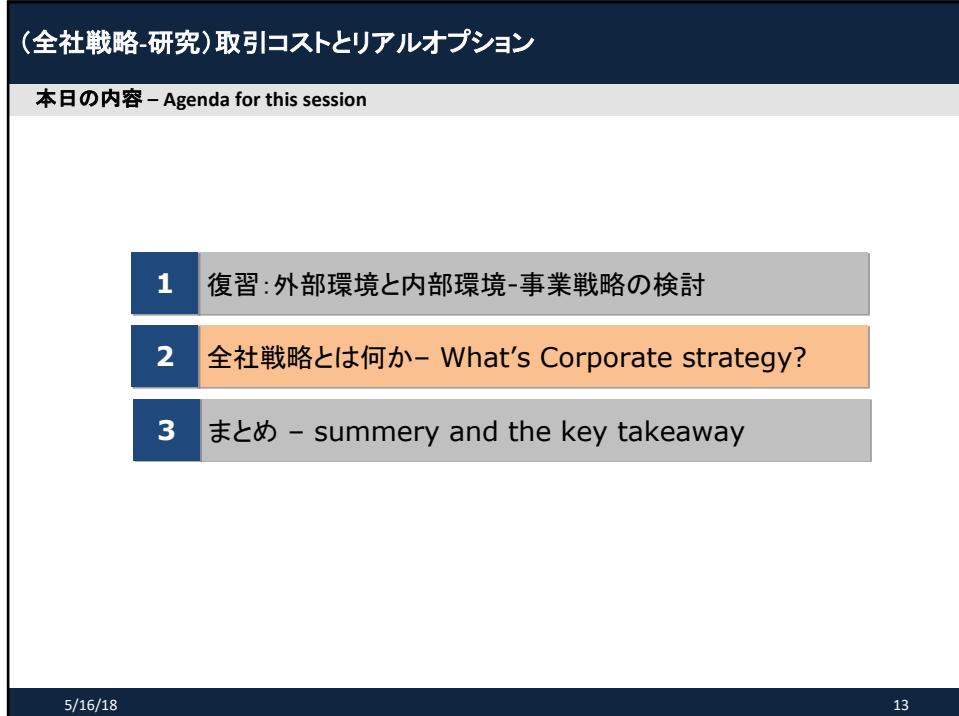
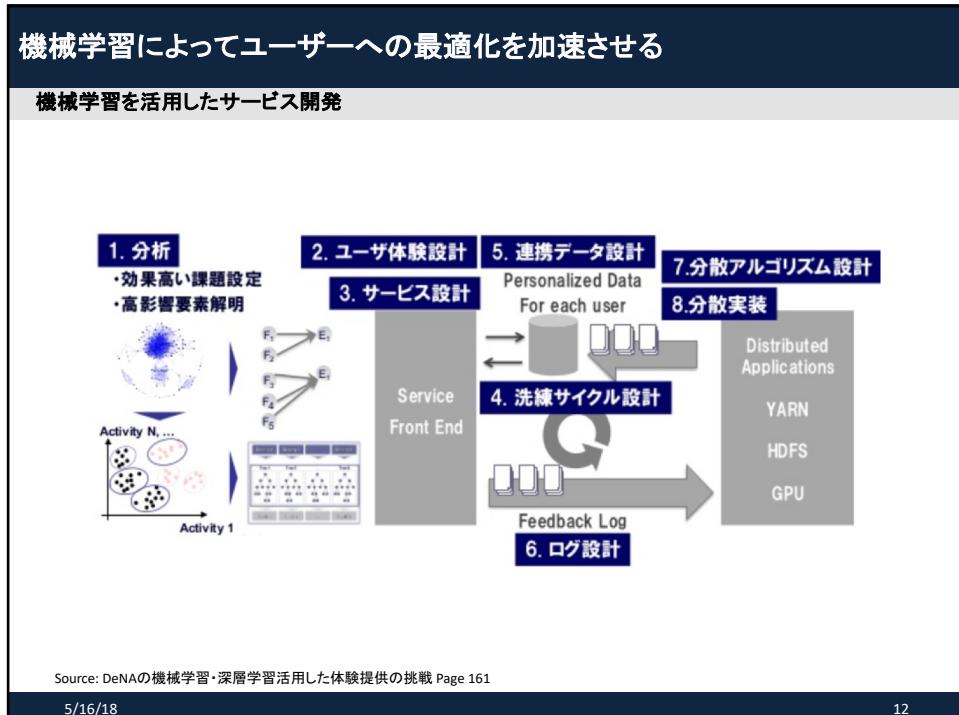


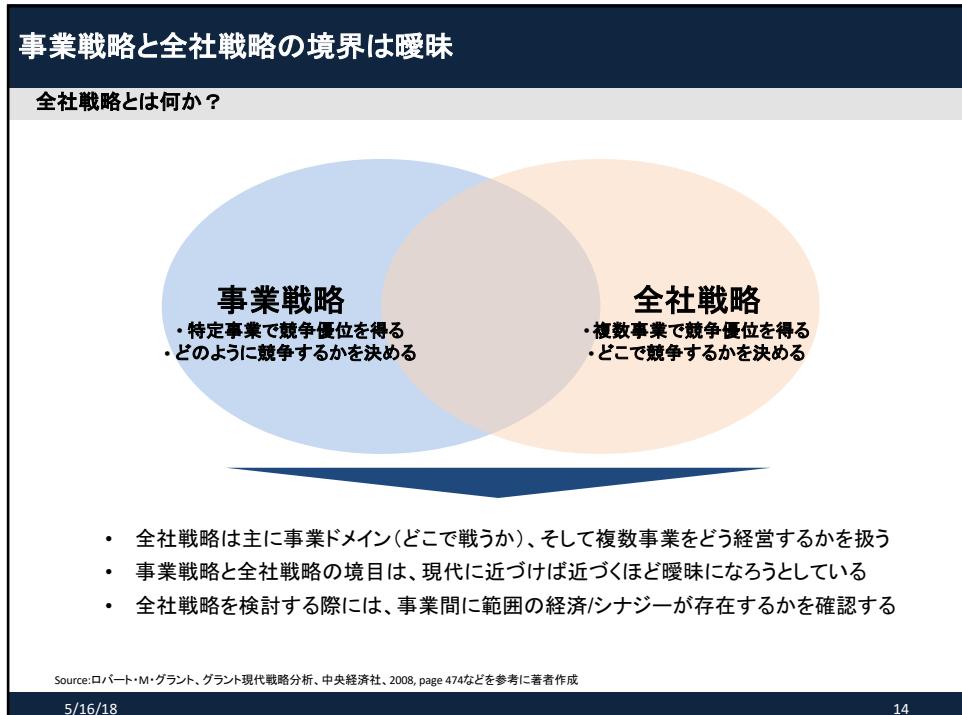
5/16/18

7







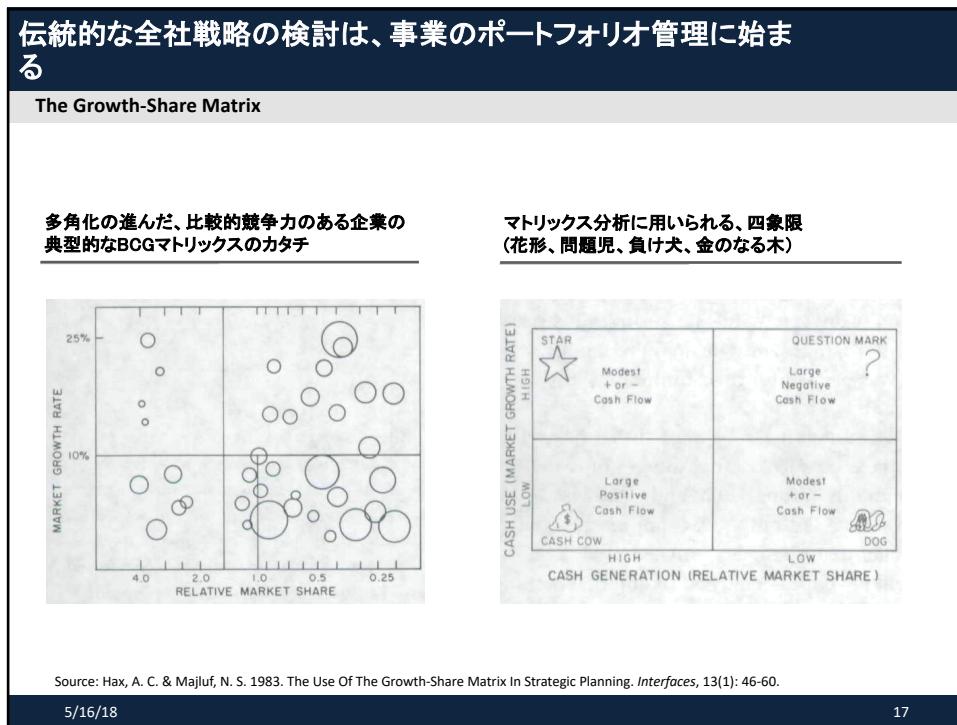


| 順位 | 社名                 | 連結子会社数  | 正社員数(人) | 売上高(億円) |
|----|--------------------|---------|---------|---------|
| 1  | ソニー                | S 1,292 | 128,400 | 76,033  |
| 2  | 野村ホールディングス         | S 1,285 | 28,186  | 17,155  |
| 3  | 日本電信電話             | S 944   | 274,844 | 113,910 |
| 4  | 日立製作所              | I 864   | 303,887 | 91,623  |
| 5  | オリックス              | S 850   | 34,835  | 26,787  |
| 6  | 電通                 | I 844   | 55,843  | 8,384   |
| 7  | 三菱商事               | I 834   | 77,164  | 64,258  |
| 8  | ソフトバンクグループ         | I 763   | 68,402  | 89,010  |
| 9  | 豊田通商               | I 731   | 57,988  | 57,974  |
| 10 | 住友商事               | I 664   | 70,900  | 39,970  |
| 11 | トヨタ自動車             | S 597   | 364,445 | 275,972 |
| 12 | 三菱ケミカルホールディングス     | I 566   | 69,291  | 33,761  |
| 13 | 伊藤忠商事              | I 555   | 95,944  | 48,385  |
| 14 | 日本郵船               | I 552   | 35,935  | 19,239  |
| 15 | JXTGホールディングス       | I 520   | 35,085  | 70,251  |
| 16 | 富士通                | I 502   | 155,069 | 45,097  |
| 17 | パナソニック             | I 495   | 257,533 | 73,437  |
| 18 | 東芝                 | S 446   | 153,492 | 48,708  |
| 19 | 商船三井               | I 368   | 10,794  | 15,044  |
| 20 | ホンダ                | I 367   | 211,915 | 139,992 |
| 21 | キヤノン               | S 367   | 197,673 | 34,015  |
| 22 | 新日鐵住金              | I 366   | 92,309  | 46,329  |
| 23 | 住友電気工業             | I 357   | 248,330 | 28,145  |
| 24 | リクルートホールディングス      | I 357   | 45,688  | 18,400  |
| 25 | 三井住友フィナンシャルグループ    | I 354   | 77,205  | 51,332  |
| 26 | ジェイ エフ イー ホールディングス | I 315   | 60,439  | 33,090  |
| 27 | 川崎汽船               | I 313   | 8,018   | 10,302  |

https://toyokeizai.net/articles/-/204910?page=2

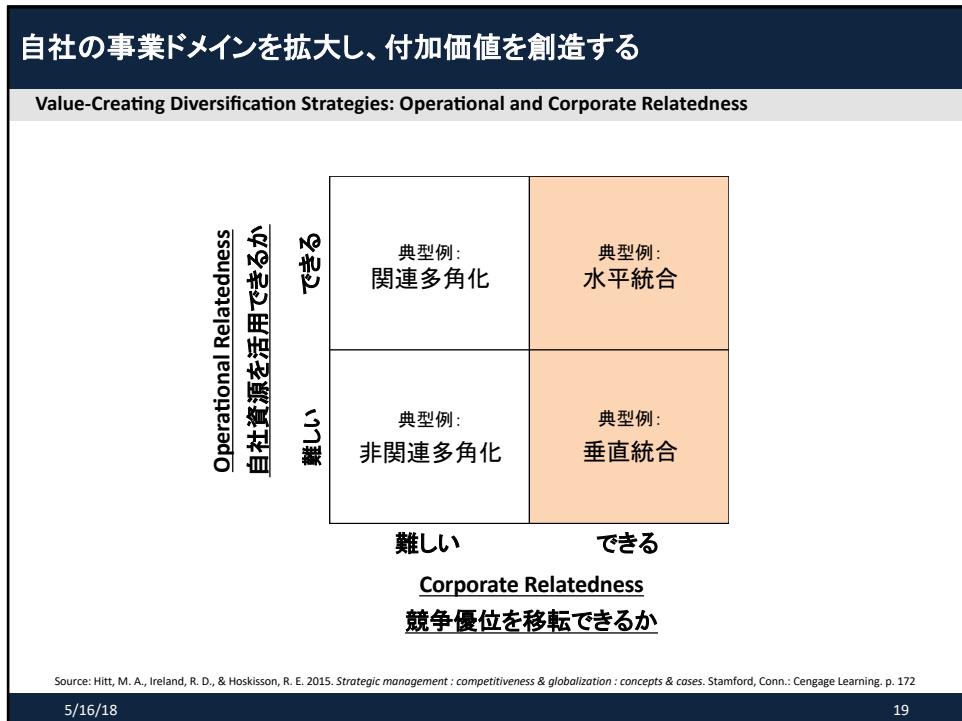
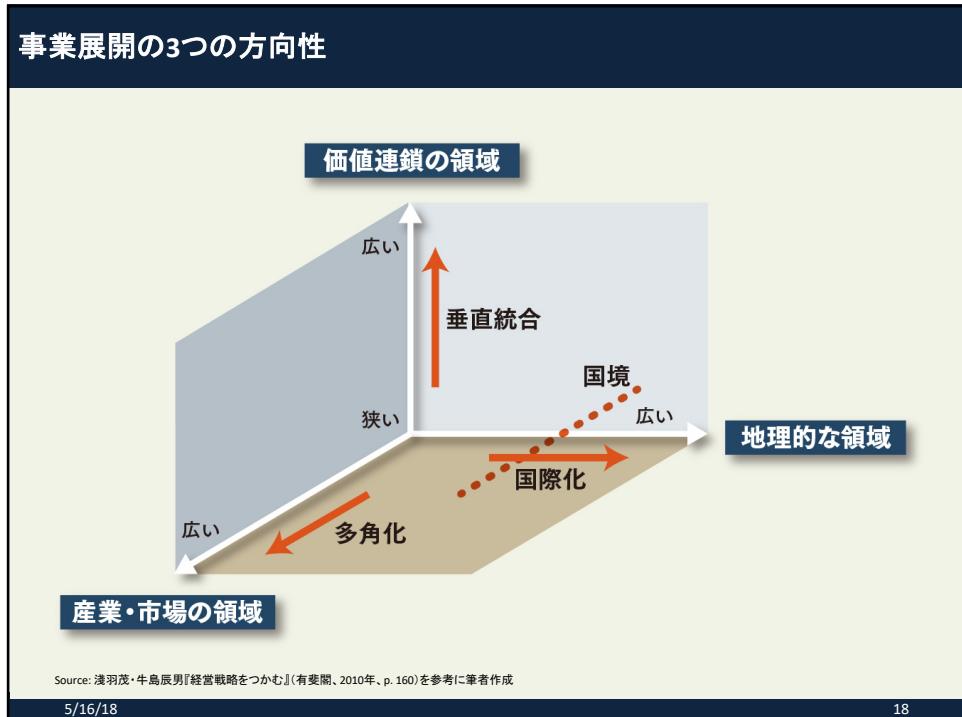
5/16/18

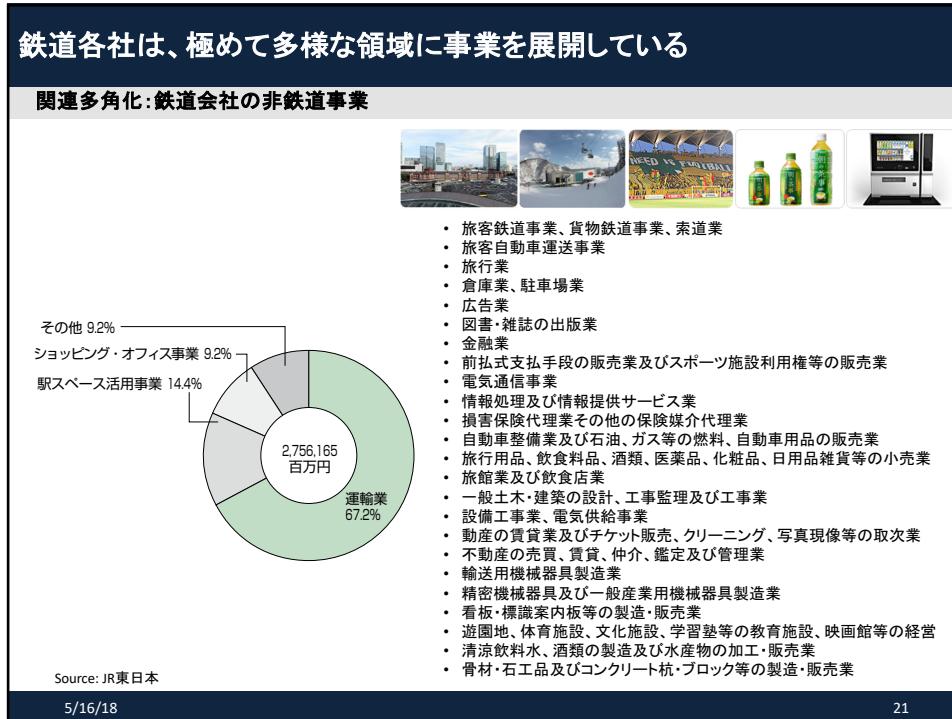
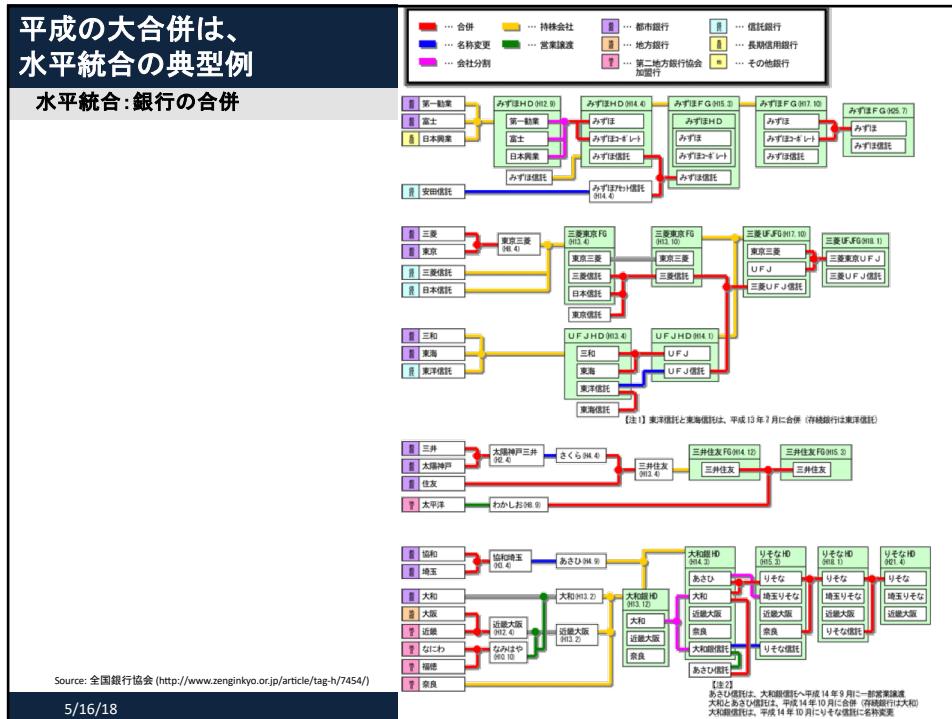
16



5/16/18

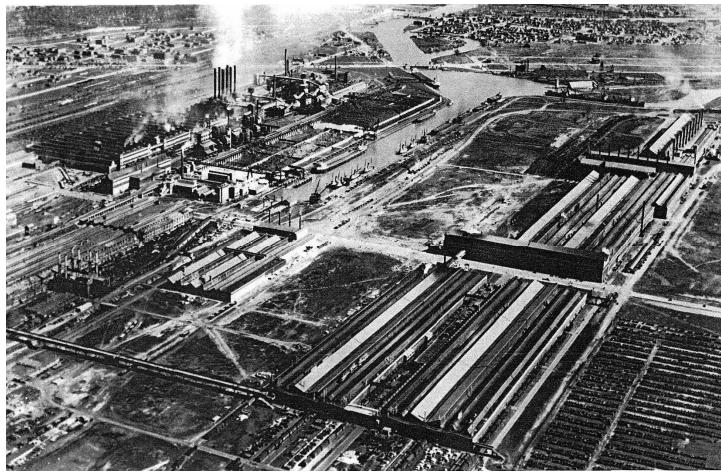
17





ガラスと鉄鉱石から、完成車両の完成まで2日間

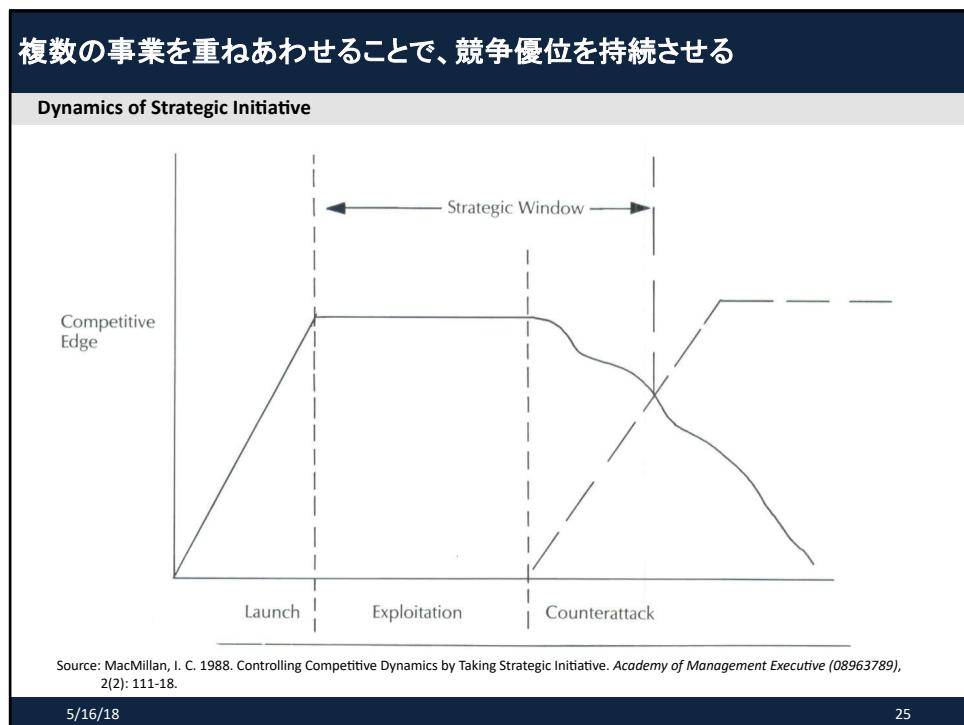
## 垂直統合(1/2): フォードのリバールージュ戦略



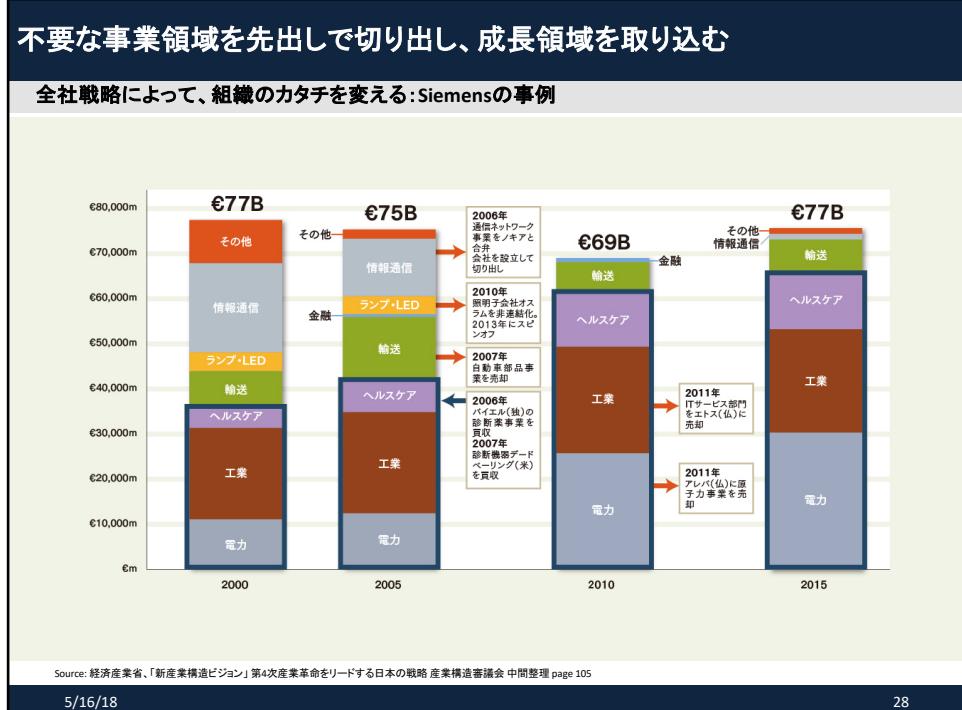
Source: Henry Ford Museum

5/16/18

23







- ### (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション
- 本日の内容 – Agenda for this session
- 1** 復習: 外部環境と内部環境-事業戦略の検討
  - 2** 全社戦略とは何か– What's Corporate strategy?
  - 3** まとめ – summary and the key takeaway
- 5/16/18 29

## (全社戦略-研究)取引コストとリアルオプション

### まとめ

- ・ 全社戦略と事業戦略の境界線は曖昧...双方の理論体系は相互に関連している
- ・ 究極的には、自社の境界をどこに設定するかが探求の課題
- ・ 事業ドメインの拡大には4つの方向性が存在する...企業は絶えずそれを進化させるべき
- ・ 理論的には、取引コスト理論、資源ベース理論が多くの場面で活用される
- ・ 事業のポートフォリオの管理という観点からは、BCGマトリックスが60年代に一世を風靡
- ・ しかし現在の探求は、金融工学を原点としたリアル・オプション理論などより動的な事業価値の変動を踏まえて検討する方法論の探求が主流となっている

後半は、(全社戦略-実務)全社戦略を検討するを扱う

# DISCUSSION Q&A

# APPENDIX

16/05/2018

32