

# 経営戦略 Strategic Management

第3回 (Session Two – 1<sup>st</sup> half)  
(外部環境-研究)SCPの発展

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

## (外部環境-研究)SCPの発展

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: 経営学の二面性と経営戦略の歴史的発展
- 2 SCP – Structure-Conduct-Performance
- 3 まとめ – summary and the key takeaway

4/18/18

2

## 意図されない経営戦略と、実現されない経営戦略の存在

### Whatとしての経営戦略(2/3): 意図されたか、実現されたか

#### 意図されたプランとしての経営戦略

- 計画的に策定される
- 意図された戦略/計画的戦略
- 将来の行動の指針、計画
- 未来を見て、行動を立案する
- 意思があり、不確実性を伴う

#### 意図されなかった行動の集合体

- 創発的に形成される
- 意図されなかった戦略/創発的戦略
- 一定の意思を共有する行動の集合
- 学習の過程で一貫性が醸成される

#### 実現されない/観測されない経営戦略

#### 実現されたパターンとしての経営戦略

- 実現された戦略
- 過去の行動の分析、解釈
- 実際に行われた行動
- 過去を見て、学びを体系化する
- 事実があり、結果が見える

Source: Mintzberg, H. & McHugh, A. 1985. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, 30(2): 160-97. より加筆修正

4/18/18

3

経営戦略は、意図され実現した経営戦略のみを対象とする時代から、意図されず創発された経営戦略、実現しなかった戦略を対象に広げつつある

Howとしての経営戦略(2/3): 策略-プロイ(Ploy)の存在

#### ポジションとしての経営戦略

- 外部環境を「見下ろしながら」、自社の位置付けを探る
- 自社を、市場で独自性のある価値の高いポジションに配置する
- e.g., 競争のいない低価格品市場に製品を投入する

#### パースペクティブとしての経営戦略

- 自社の基本的理念を「見上げながら」、それを市場に問う
- 組織の目標、戦略家の思考や趣向に目を向け、その実現を目指す
- e.g., この低価格商品なら、最貧層の生活を劇的に変えるはずだ

#### 策略-プロイ(Ploy)としての経営戦略

- 裏をかく戦略
- 誘う為の戦略
- 非市場要因
- 利点のないように見える打ち手をあえてとる

資料: ヘンリー ミンツバーグ, 1999, 戦略サファリ-戦略マネジメント・ガイドブック. 東洋経済新報社より加筆、修正

4/18/18

4

「戦略形成の過程」を「領域」として探求する研究者も無数に存在する

経営戦略を探求する学派の広がり

#### 規範的性質 当為論的 議論が中心

- デザイン・スクール—コンセプト構想プロセスとしての戦略形成
- プランニング・スクール—形式的策定プロセスとしての戦略形成
- ポジショニング・スクール—分析プロセスとしての戦略形成

#### 記述的性質 存在論的 議論が中心

- アントレプレナー・スクール—ビジョン創造プロセスとしての戦略形成
- コグニティブ・スクール—認知プロセスとしての戦略形成
- ラーニング・スクール—創発的学習プロセスとしての戦略形成
- パワー・スクール—交渉プロセスとしての戦略形成
- カルチャー・スクール—集合的プロセスとしての戦略形成
- エンバイロメント・スクール—環境への反応プロセスとしての戦略形成
- コンフィギュレーション・スクール—変革プロセスとしての戦略形成

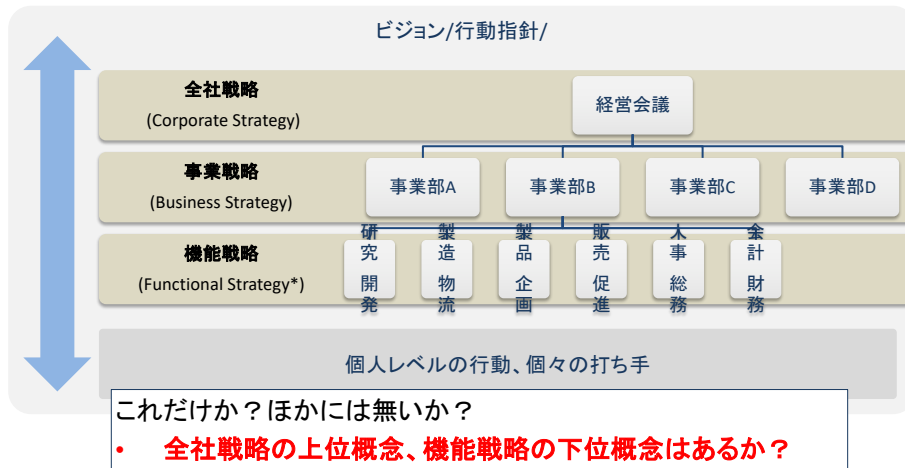
Source: ヘンリー ミンツバーグ, 2012, 戦略サファリ 第2版 -戦略マネジメント・コンプリート・ガイドブック. 東洋経済新報社

4/18/18

5

## 経営戦略は、さらにその対象とする範囲の広さにより分類できる

### 経営戦略の階層構造



\*Or in other word, Operational Strategy

4/18/18

6

## (外部環境-研究)SCPの発展

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: 経営学の二面性と経営戦略の歴史的発展
- 2 SCP – Structure-Conduct-Performance
- 3 まとめ – summary and the key takeaway

4/18/18

7

## 時代とともに、経営戦略が扱うべき事案も変化してきた

### 経営戦略における中心的テーマの発展

■ 本日カバーする部分

| 企業経営の<br>大規模化  | 企業経営の<br>多角化  | 成長停滞と<br>産業内競争  | 利益重視と競<br>争優位の追求  | 新しい成長モ<br>デルの登場  | 技術進化と<br>世界統合  |
|--|---|---|---|--|--|
| 1950-  | 1960-   | 1970-   | 1980-   | 1990-  | 2000-  |
| <b>財務予算</b>  | <b>戦略計画</b>   | <b>ポジショニ<br/>ング戦略</b>   | <b>競争優位の<br/>追求</b>   | <b>新産業での<br/>成長モデル</b>   | <b>21世紀の<br/>事業モデル</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>DCF法に基づく資本政策</li> <li>年次予算を通じた財務管理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経済予測</li> <li>全社計画</li> <li>中期計画</li> <li>多角化とシナジー効果の追求</li> <li>戦略企画室の設立</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業分析</li> <li>市場セグメント分析</li> <li>経験曲線</li> <li>PIMS*分析</li> <li>事業ポートフォリオ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>資源と能力の分析</li> <li>株主価値最大化</li> <li>企業再編</li> <li>合従連衡</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的革新のプロセス</li> <li>アントレプレナーシップ</li> <li>新しい事業モデル</li> <li>破壊的イノベーション</li> <li>新興国</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>CSRと事業倫理</li> <li>規格競争/プラットフォーム</li> <li>新しい組織形態</li> <li>世界的な価値連鎖</li> </ul> |

\*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

4/18/18

8

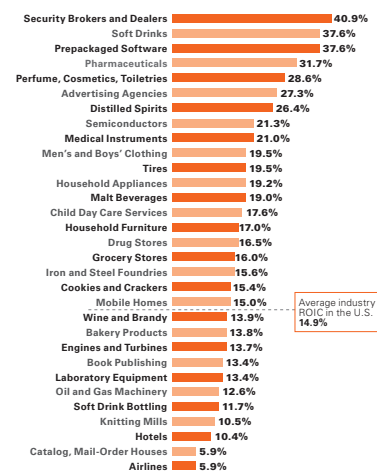
## 産業ごとに企業パフォーマンスには傾向がある

### 産業構造と企業パフォーマンスの関係

- 個々の企業の競争力にかかわらず、産業ごとに企業パフォーマンスには一定の傾向がある
- では、企業パフォーマンスが相対的に高い産業と低い産業では、何が異なるのであろうか。
- 成長率や産業の規模だけでは表すことができない要因が存在する。
- それを体系的に説明し、それに対する打ち手を検討していったのが、SCPを原点とする経営戦略の系譜である

#### 米国主要産業のROIC

Average ROIC, 1992-2006



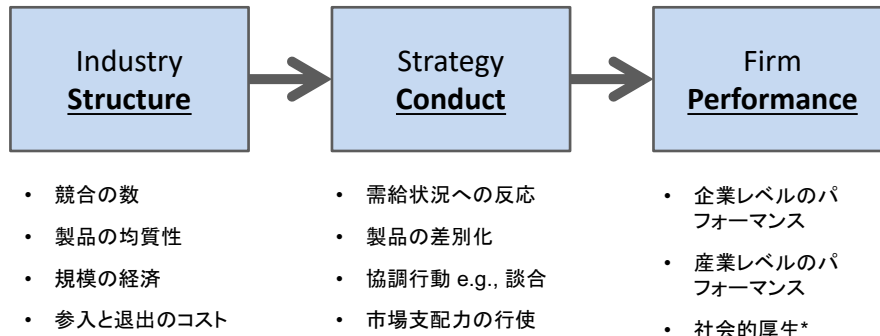
Source: Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 78-93.

4/18/18

9

## 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、技術進歩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.

4/18/18

10

## SCPモデルは、「完全競争と独占のはざまにある」、現実の市場を前提とする

### 業界構造の分類の例

|        | 完全競争   | 独占的競争   | 寡占  | 独占   |
|--------|--|---|---|--|
| 業界の特徴  | <ul style="list-style-type: none"> <li>多数の競合企業</li> <li>低い参入退出コスト</li> <li>均質的な商品</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>多数の競合企業</li> <li>低い参入退出コスト</li> <li>差別化した商品</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>少数の競合企業</li> <li>高い参入退出コスト</li> <li>均質または同質</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1社独占</li> <li>極めて高い参入コスト</li> <li>1社単独</li> </ul> |
| 例      | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式市場</li> <li>原油市場</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>歯磨き粉</li> <li>シャンプー</li> <li>米国内航空</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>1950年代の米国の自動車、鉄鋼</li> <li>シリアル(米国)</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>インスタント写真でのポラロイド</li> <li>OSのマイクロソフト</li> </ul>    |
| 企業の戦略  | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場価格変動への適応/反応</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>低価格戦略</li> <li>差別化戦略</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>暗黙的談合</li> <li>ニッチ戦略</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場専有力を活用した価格設定</li> </ul>                         |
| 業績の期待値 | 標準   | 完全競争以上  | 独占的競争以上   | 寡占以上   |
| 社会的厚生  | 最大   | 完全競争より低い  | 独占的競争状態より低い   | 寡占より低い   |

資料: 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、p. 117を参考に著者作成

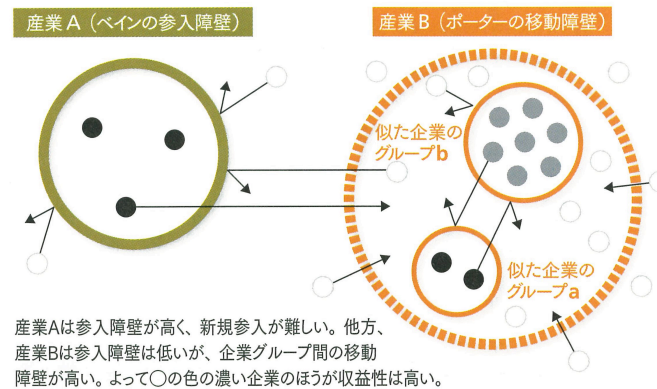
4/18/18

11

## ケイブスとポーターにより、SCPモデルの最初の拡張が行われた

### SCPモデルの拡張-産業内の企業グループ

図表5| ベインの参入障壁とポーターの移動障壁



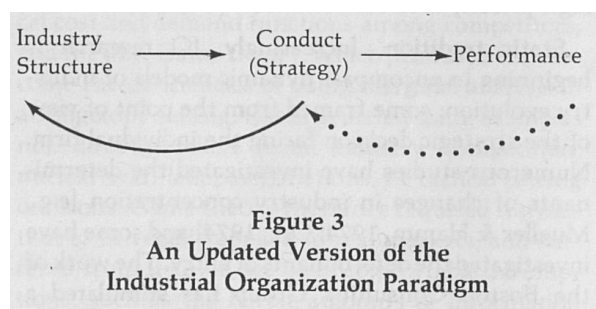
Source: Caves, R. E. & Porter, M. E. 1977. FROM ENTRY BARRIERS TO MOBILITY BARRIERS: CONJECTURAL DECISIONS AND CONTRIVED DETERRENCE TO NEW COMPETITION. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241-61. via 入山章栄, 「ポーターの戦略」の根拠にあるものは何か, *Diamond Harvard Business Review*, Oct 2014, p. 135

4/18/18

12

## SCP理論は、経営学に応用される過程で、「フィードバック」が重視された

### マイケル・ポーターの貢献はフィードバックサイクルを導入したことにある



Source: Porter, M. E. 1981. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4): 609-20.

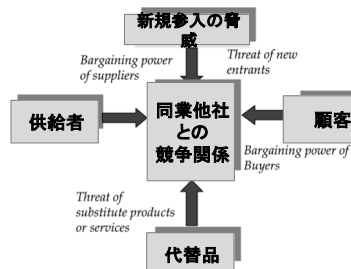
4/18/18

13

## 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

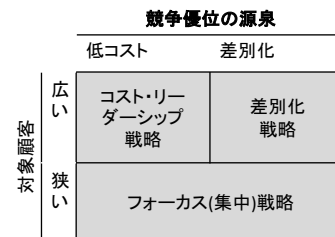
### ファイブ・フォース分析と基本戦略

#### 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.

4/18/18

14

## 産業が説明できる企業利益率はわずか2割という分析が、注目を浴びた

### SCP理論は正しいのか？-シュレマンジー(1985)とルメルト(1991)の分析

Table 4. Comparison with Schmalensee's results (percentage of total variance by source)

| Source                    | This Study<br>Sample A | Schmalensee<br>(1985) |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|
| CORPORATE                 | 0.80                   | x                     |
| Industry                  | 8.28                   | x                     |
| Industry-Year             | 7.84                   | x                     |
| ALL INDUSTRY              | 16.12                  | 19.46                 |
| Share                     | x                      | 0.63                  |
| Share-Industry Covariance | x                      | -0.62                 |
| Business-Unit             | 46.38                  | x                     |
| Business-Unit-Year        | 36.70                  | x                     |
| ALL INTRA-INDUSTRY        | 83.08                  | 80.54                 |
| TOTAL                     | 100.00                 | 100.00                |

x, Component not estimated.

\* Sample A uses the same sampling criteria to Schmalensee (1985), and Sample B added 1070 small business unit that fails Schmalensee's size criterion to Sample A  
Source: Rumelt, R. P. 1991. HOW MUCH DOES INDUSTRY MATTER? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-85., p179 & Schmalensee, R. 1985. Do Markets Differ Much? *American Economic Review*, 75(3): 341.

4/18/18

15



## 全産業を用いたポーターらの分析は、産業要因は全体の約2割と示す

### マイケル・ポーターらによる産業効果と企業効果の検証

Table 3. Comparison of COV results (percent of total variance attributed to various effects)

|  | (1)<br>Schmalensee <sup>b</sup><br>(as reported) | (2)<br>Rumelt <sup>c</sup><br>(as reported) | (3)<br>Rumelt model<br>on McGahan<br>and Porter<br>manufacturing<br>data | (4)<br>Rumelt model<br>on all McGahan<br>and Porter data | (5)<br>McGahan<br>and<br>Porter <sup>a</sup> |
|--|--|---|--|--|--|
| No. of observations                                  | 1775   | 6932  | 18,298   | 58,132   | 58,132                                       |
| Year ( $\sigma_t^2$ )                                |  |   |  |  |  |
| Industry ( $\sigma_a^2$ )                            | N/A  | N/A   | 0.40   | 0.37   | 2.39   |
| Corporate parent ( $\sigma_b^2$ )                    | 19.59  | 8.32  | 7.20   | 17.32  | 18.68  |
| Segment specific ( $\sigma_d^2$ )                    | N/A  | 0.80  | 2.05   | 6.96   | 4.33   |
| Business unit ( $\sigma_e^2$ )                       | N/A  | N/A   | N/A  | N/A  | 31.71  |
| Corp.-par.-ind.<br>covariance ( $2C_{\alpha\beta}$ ) | N/A  | 46.37                                       | 33.79*   | 29.57*   | N/A  |
| Market share   | -0.62  | N/A   | -1.42  | -5.37  | -5.51  |
| Industry-year  | 0.62   | N/A   | N/A  | N/A  | N/A  |
| MODEL  | N/A  | 7.84  | 4.44   | 4.39   | N/A  |
| Error  | 19.59  | 63.33                                       | 46.46  | 54.23  | 51.60  |
|  | 80.41  | 36.87 <sup>d</sup>                          | 53.54  | 46.77  | 48.40  |
| TOTAL ( $\sigma_t^2$ )                               | 100.00   | 100.00                                      | 100.00   | 100.00   | 100.00                                       |

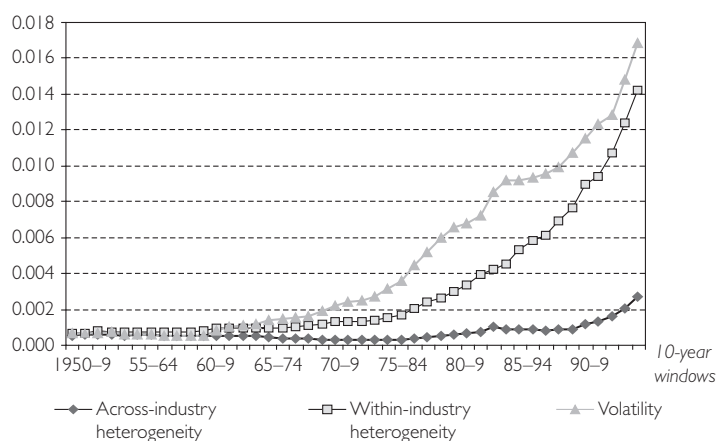
Source: McGahan, A. M. & Porter, M. E. 1997. How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.

4/18/18

16

## SCP理論が前提とする安定と均衡は、80年代以降急速に適用困難となった

### 企業収益は年々不安定化しているというThomas & D'Aveni (2009)の分析



**Figure 1** Decomposition of variance for firm ROA into volatility of temporary profit, within-industry heterogeneity for long-run profit and across-industry heterogeneity for long-run profit

Source: Thomas, L. G. & D'Aveni, R. A. 2009. The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950 - 2002. *Strategic organization*, 7(4, (11)): 387-431.

4/18/18

17

## (外部環境-研究)SCPの発展

### 本日の内容 – Agenda for this session

- 1 復習: 経営学の二面性と経営戦略の歴史的発展
- 2 SCP – Structure-Conduct-Performance
- 3 まとめ – summary and the key takeaway

4/18/18

18

## (外部環境-研究)SCPの発展

### まとめ

- SCPIはもともとは経済学の概念から発生した考え方
- 外的環境を背景として、その環境要因が企業パフォーマンスを決めるとする
- ポーターの競争の戦略はその系譜の代表格。ファイブフォースと基本戦略は覚えるべき
- 外的要因は確かに企業パフォーマンスに一定程度の影響をあたえると理解されている
- しかし劇的に変化していく産業構造が一般化した現在では、その説明力が低下
- 一方、市場制度の議論が、新興国の成長によりまた着目を浴びている
- 非市場戦略を検討するとき、その土地の制度を理解することは不可欠

後半戦は、実務的なプロセスについて概観する

4/18/18

19

# DISCUSSION Q&A

18/04/2018

20