

経営戦略 Strategic Management

第10回 (Session Five – 2nd half)
(全社戦略-実務) 全社戦略を検討する

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) 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

資源ベース理論、そしてその後の議論(知識と能力)は、全社戦略でも有用

資源ベース理論のその後の発展

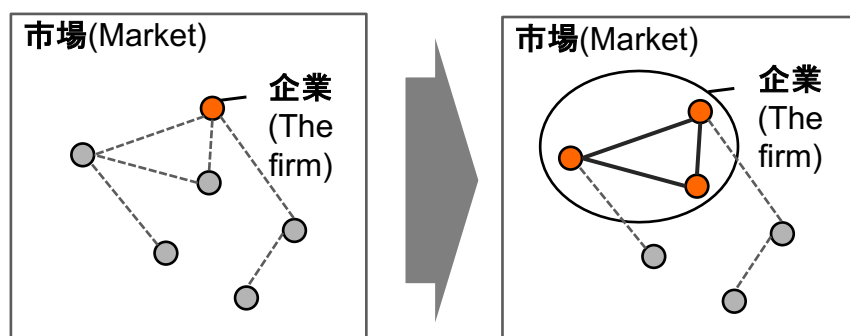
資源ベース理論	知識ベース理論	DC理論 (ダイナミック・ ケイパビリティ)
企業は資源の組み合わせとして存在する	企業は資源を組み合わせる知識が定義する	企業は資源や知識を組み合わせる能力が定義される
理論 <ul style="list-style-type: none"> 他者に対して競争優位を生み出すことが出来る資源の組み合わせが企業となる 資源を動的に扱うことが出来ない 	理論 <ul style="list-style-type: none"> 他者に対して競争力を生み出す資源の中でも、特殊な資源である知識の特性が企業を定義する 企業は知識の移転を容易にする器として定義される 	理論 <ul style="list-style-type: none"> 特殊な資源である知識を継続的に生み出し革新させることができる能力が企業を定義する より動的に移り変わる企業のあり方を説明

5/16/18

2

取引コスト理論が説明するのは、企業がなぜ存在するかである

オリバー・ウィリアムソンの取引コスト理論



取引コスト理論は、1937年のロナルド・コース(1991年ノーベル経済学賞)の論文を原典として、1971年のオリバー・ウィリアムソン(2009年ノーベル経済学賞)の論文により認知された。

5/16/18

3

(全社戦略-実務)全社戦略を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

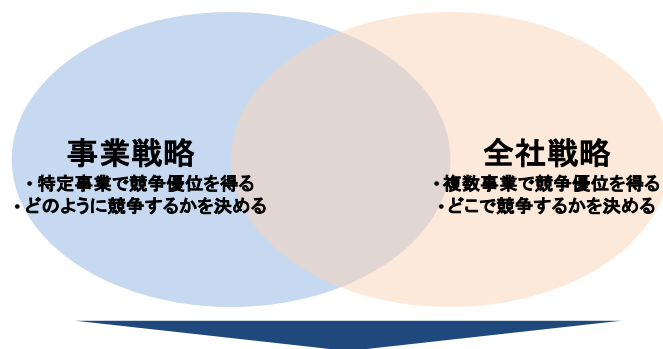
- 1 戦略の4つの取り組み
- 2 リアルオプション – A example of Real options
- 3 シナリオ分析を活用する – The future scenarios
- 5 まとめ – summery and the key takeaway

5/16/18

4

事業戦略と全社戦略の境界は曖昧

全社戦略とは何か？



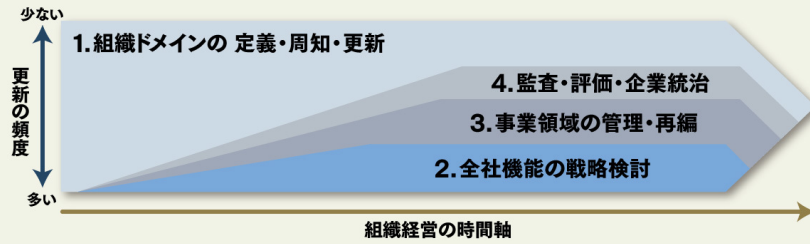
- ・ 全社戦略は主に事業ドメイン(どこで戦うか)、そして複数事業をどう経営するかを扱う
- ・ 事業戦略と全社戦略の境目は、現代に近づけば近づくほど曖昧になろうとしている
- ・ 全社戦略を検討する際には、事業間に範囲の経済/シナジーが存在するかを確認する

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, page 474などを参考に著者作成

5/16/18

5

全社戦略で取り組むべき4つの要素



Source: 筆者作成

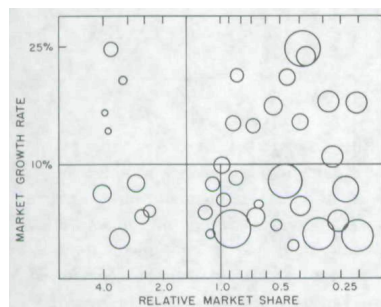
5/16/18

6

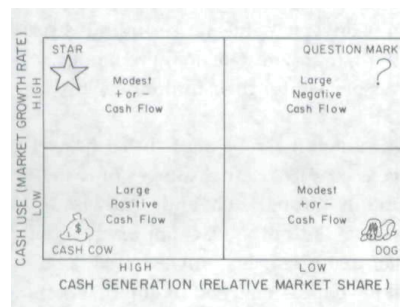
伝統的な全社戦略の検討は、事業のポートフォリオ管理に始まる

The Growth-Share Matrix

多角化の進んだ、比較的競争力のある企業の典型的なBCGマトリックスのカタチ



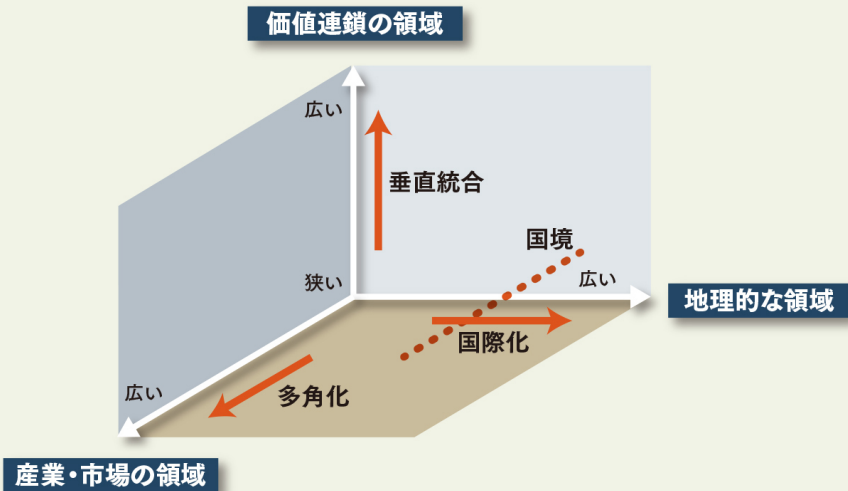
マトリックス分析に用いられる、四象限 (花形、問題児、負け犬、金のなる木)

Source: Hax, A. C. & Majluf, N. S. 1983. The Use Of The Growth-Share Matrix In Strategic Planning. *Interfaces*, 13(1): 46-60.

5/16/18

7

事業展開の3つの方向性



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

5/16/18

8

未来の組織の全社戦略とは？

	近代企業の誕生	大企業化の時代	選択と集中の時代	新たな組織形態の成長
年代	19世紀後半～	20世紀半ば～	20世紀後半～	21世紀前半～
経営環境	・市場化 ・経済の成長	・全国化 ・経営の専門化	・国際化 ・金融市場の発達	・グローバル化 ・情報技術の発展
組織形態	・小規模中心 ・一部大規模化	・大規模志向 ・多角化 ・垂直統合	・大規模志向 ・専門特化 ・水平統合	・大規模&小規模 ・外部資源の活用 ・分散協調
経営目標	・大規模経営の ・効率化	・売上の拡大 ・組織の成長	・競争力最大化 ・株主価値	・変化への対応 ・効率的な事業成長

Source: 琴坂将広, “外部資源活用による事業成長の加速”, 調査月報, 日本政策金融公庫, 2015 Nov, p. 39.

5/16/18

9

(全社戦略-実務)全社戦略を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 戦略の4つの取り組み
- 2 リアルオプション– A example of Real options
- 3 シナリオ分析を活用する– The future scenarios
- 5 まとめ – summery and the key takeaway

5/16/18

10

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

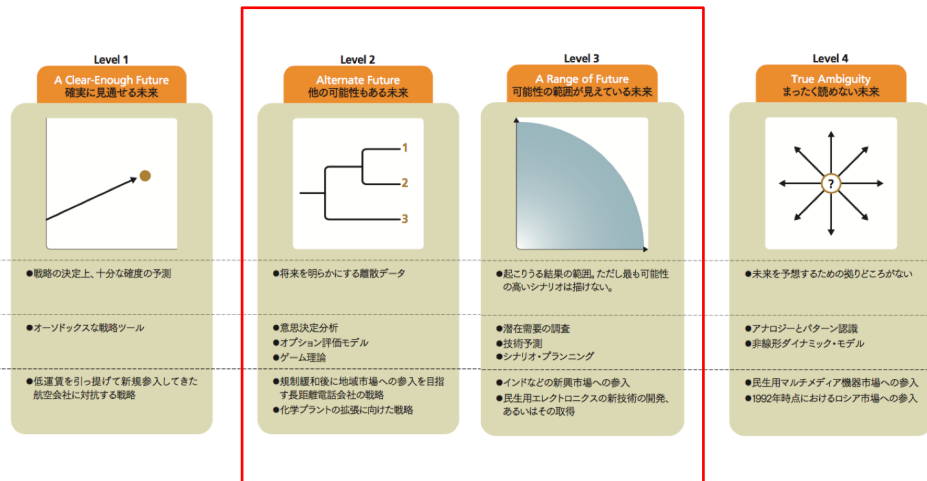
NPVアプローチ	デシジョン・ツリー分析	リアル・オプション分析
<ul style="list-style-type: none"> 財務予測に基づく評価 将来の期待収益を現在価値に還元して投資価値を判断する 収入の現在価値とコストの現在価値が事業価値を決める 	<ul style="list-style-type: none"> 財務予測の進化系 プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算 フェーズごとの期待収益とコストの試算にもとづき、段階的に意思決定を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 財務予測の進化系 プロジェクトをフェーズに区切り、それぞれに試算 収入の現在価値、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. <i>Harvard Business Review</i> , 76(5): 89-99.		

5/16/18

11

現代の戦略策定においては、Level1は当然、使いこなしている前提

不確実性の4種類: Level 2-3をどう扱うか



Source: コートニー他、不確実性時代の戦略思考、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2009 July original in March 1998

5/16/18

12

(全社戦略-実務) 全社戦略を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

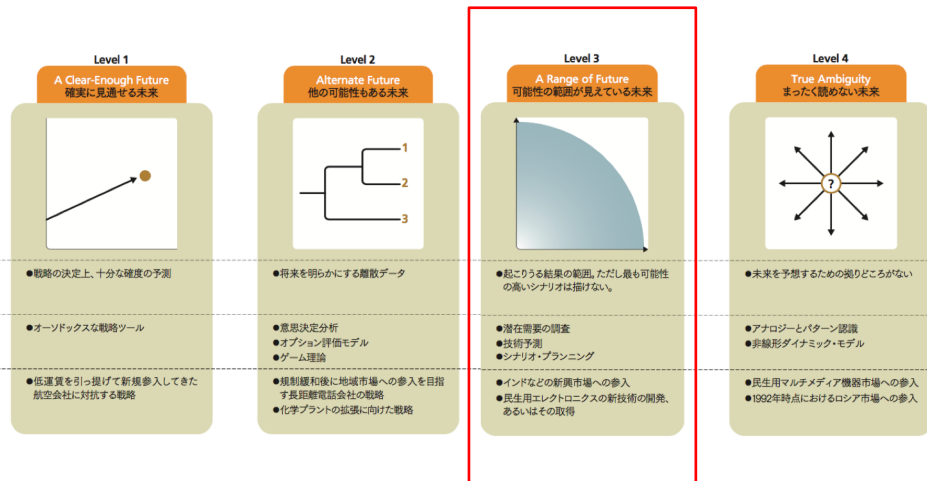
- 1 戦略の4つの取り組み
- 2 リアルオプション – A example of Real options
- 3 シナリオ分析を活用する – The future scenarios
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

5/16/18

13

現代の戦略策定においては、Level1は当然、使いこなしている前提

不確実性の4種類: Level 3における検討



Source: コートニー他、不確実性時代の戦略思考、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2009 July original in March 1998

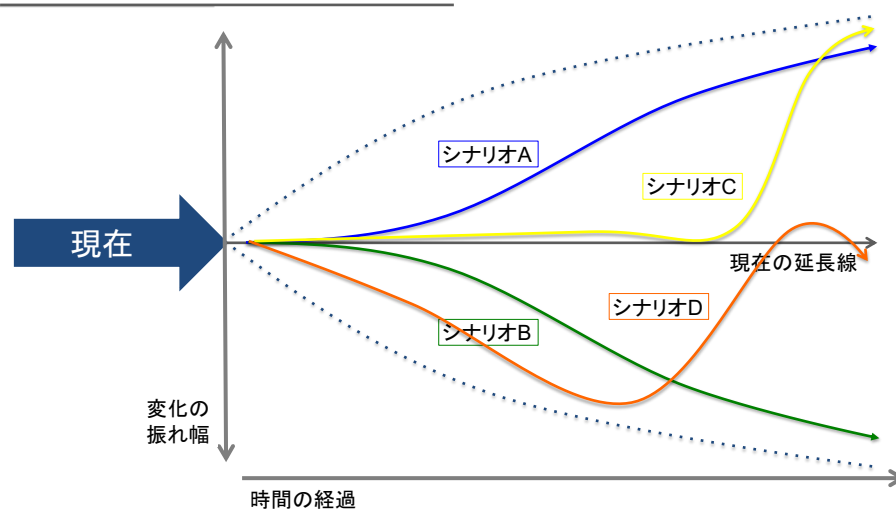
5/16/18

14

外部環境の理解において重要なのは、時間軸を意識した判断を行う

時間軸を意識するためのシナリオ分析

シナリオ分析のとらえる時間軸



5/16/18

15

(全社戦略-実務) 全社戦略を検討する

本日の内容 – Agenda for this session

- 1 戦略の4つの取り組み
- 2 リアルオプション – A example of Real options
- 3 シナリオ分析を活用する – The future scenarios
- 5 まとめ – summary and the key takeaway

5/16/18

16

(全社戦略-実務) 全社戦略を検討する

まとめ

- 現代の全社戦略の検討は、過去からの延長線上の経営戦略策定はもはや前提
- 不確実性の高い未来に対して、どのように科学的な判断を積み重ねるかが肝要
- すでに最先端の実務家は科学的な方法論に基づいた経営戦略の実践を開始
- ゲーム理論、リアル・オプション、そしてシナリオ分析は必須で知る必要がある概念

次回は、(戦略実行-研究) ゲーム理論とエージェンシー理論をカバーする

5/16/18

17

DISCUSSION Q&A

16/05/2018

18

APPENDIX

16/05/2018

19